

Analytische Arbeitsbewertung

Sozialwissenschaftliche Analyse von Voraussetzungen,
Verfahrensweisen und Auswirkungen eines Instruments
zu Lohnfindung, Personalmanagement und Arbeits-
strukturierung – unter Berücksichtigung von Angestellten-
tätigkeiten und Diskussionen in den Gewerkschaften

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde des
Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften und Philosophie
der Philipps-Universität Marburg

vorgelegt von

Jürgen Schneider

aus Daaden

Marburg 1981



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Analytische Arbeitsbewertung

Sozialwissenschaftliche Analyse von Voraussetzungen,
Verfahrensweisen und Auswirkungen eines Instruments
zu Lohnfindung, Personalmanagement und Arbeits-
strukturierung – unter Berücksichtigung von Angestellten-
tätigkeiten und Diskussionen in den Gewerkschaften

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde des
Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften und Philosophie
der Philipps-Universität Marburg

vorgelegt von

Jürgen Schneider

aus Daaden

Marburg 1981



Vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie
der Philipps-Universität Marburg/Lahn

als Dissertation angenommen am

19. Juli 1981

Tag der mündlichen Prüfung am

01. September 1981

Hauptberichterstatter

Prof.Dr. Willy Wyniger

1. Mitberichterstatter

Prof.Dr. Frank Deppe

2. Mitberichterstatter

Prof.Dr. Renate Rausch

INHALT

=====

Seite

Einleitung	1
1. Die Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf den Arbeitsprozeß und die Lohnfindung	11
1.1. Technologische Entwicklung und industrielle Arbeit	11
1.1.1. Die Entwicklung der menschlichen Arbeitsfunktionen in der Mechanisierungsphase ...	11
1.1.2. Arbeitsintensivierung und Lohnfindung in der Mechanisierungsphase	14
1.1.2.1. Die wissenschaftliche Arbeitsorganisation und die Intensivierung der menschlichen Arbeit	15
1.1.2.2. Die Durchsetzung der Arbeitsintensivierung mit Hilfe von Lohnanreizsystemen	16
1.1.2.3. Die 'ideologische' Krise des Taylorismus..	17
1.1.3. Die Entwicklung der menschlichen Arbeitsfunktionen in der Automatisierungsphase ..	19
1.1.3.1. Die 'technologische' Krise des Taylorismus	21
1.2. Die 'Industrialisierung' der Angestelltentätigkeiten	25
1.2.1. Die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung des Bürobereichs	26
1.2.2. Die Intensivierung der Bürotätigkeiten ...	29
1.3. Die analytische Arbeitsbewertung als eine adäquate Lohnfindungsmethode für Arbeiter und Angestellte unter den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals	32
1.3.1. 'Lohngerechtigkeit' durch analytische Arbeitsbewertung	32
1.3.2. Die Entwertung von Qualifikationen mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung	33
1.3.3. Die materielle Stimulierung von neuen Verhaltensweisen durch die analytische Arbeitsbewertung	36
1.3.4. Die analytische Arbeitsbewertung als äußerlicher Ausdruck für die 'Industrialisierung' der Angestelltentätigkeiten	37
2. Probleme der Einführung und Durchführung von Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung	40
2.1. Die Methode der analytischen Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten nach Bieding/Wendler (1971)	40

2.1.1.	Die Notwendigkeit der Arbeitsbewertung ...	40
2.1.2.	Die Aufgaben der Arbeitsbewertung	41
2.1.3.	Die Methode der analytischen Arbeitsbewertung (aAB)	42
2.1.3.1.	Der Arbeitswert	42
2.1.3.2.	Die Arbeitsplatzbeschreibung	42
2.1.3.3.	Die Auswahl der Anforderungsarten	43
2.1.3.4.	Das 'Genfer Schema'	44
2.1.3.5.	Die Gewichtung der Anforderungsarten	45
2.1.3.6.	Die Gewichtungsarten	45
2.1.3.6.1.	Die Stufengewichtung	45
2.1.3.6.2.	Die Faktorengewichtung	46
2.1.3.6.3.	Die freie Gewichtung	46
2.1.3.6.4.	Die maximale Wertzahlgewichtung	46
2.1.3.7.	Die Bedeutung der Gewichtung	46
2.1.3.8.	Die Bedeutung der 'Normalleistung' in der aAB	47
2.1.4.	Die Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung	47
2.1.4.1.	Das Stufenwertzahlverfahren	47
2.1.4.2.	Das Rangreihenverfahren	48
2.1.4.3.	Die Kombination von Verfahren der aAB	49
2.1.5.	Voraussetzungen für die Anwendung einer aAB	49
2.1.5.1.	Betriebsvereinbarungen	49
2.1.5.2.	Bewertungskommission	50
2.1.5.3.	Beschwerdeinstanz	50
2.1.6.	Die Gehaltsbestimmung	50
2.1.7.	Rationalisierung und analytische Arbeitsbewertung	51
2.2.	Probleme der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung	53
2.2.1.	Verfahrenstechnische Maßnahmen bei der Einführung der Arbeitsbewertung	53
2.2.2.	Die Kosten der Arbeitsbewertung	54
2.2.2.1.	Veränderungen der Lohn- und Gehaltsstruktur	54
2.2.2.2.	Die Kosten der Bewertungsdurchführung	57
2.2.3.	Die Rahmenarbeitsbeschreibung	58
2.2.3.1.	Die Anwendung der Rahmenarbeitsbeschreibung bei vorhandener analytischer Arbeitsbewertung	58

	Seite
2.2.3.2.	Die Grenzen der Rahmenarbeitsbeschreibung 59
2.2.4.	Personelle Maßnahmen bei der Einführung der Arbeitsbewertung 60
2.2.4.1.	Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter 60
2.2.4.2.	Die Information der Betroffenen 61
2.3.	Verfahrenstechnische Probleme der analyti- schen Arbeitsbewertung 63
2.3.1.	Auswahl und Zahl der Anforderungsarten ... 63
2.3.1.1.	Manipulierungsmöglichkeiten bei der Anfor- derungsauswahl 65
2.3.2.	Die 'Treffsicherheit' bei der Bestimmung der Anforderungshöhe 68
2.3.2.1.	Das 'Messen' der Anforderungshöhe 69
2.3.2.1.1.	Die Verwendbarkeit physikalischer und ar- beitswissenschaftlicher Meßergebnisse ... 70
2.3.2.1.2.	Die Meßbarkeit der psychischen Beanspru- chung 72
2.3.2.2.	Das 'Schätzen' in der Arbeitsbewertung ... 73
2.3.2.2.1.	Die Problematik des Schätzens in der Ar- beitsbewertung 74
2.3.2.2.2.	Der 'halo-effect' in der Arbeitsbewertung 74
2.3.2.2.3.	Möglichkeiten einer Objektivierung des Schätzens 75
2.3.3.	Die Treffsicherheit der analytischen Ar- beitsbewertung 76
2.3.4.	Die Gewichtung der Anforderungsarten 78
2.3.4.1.	Die Notwendigkeit der Gewichtung 78
2.3.4.2.	Die Formen der Gewichtung 79
2.3.4.3.	Die Arten der Gewichtung 81
2.3.4.3.1.	Die 'lineare' Gewichtung 81
2.3.4.4.	Die Problematik der Gewichtung 84
2.3.4.5.	Die 'Wertigkeit' der Anforderungsarten ... 86
2.3.4.5.1.	Die Ermittlung der 'Wertigkeit' 87
2.3.4.5.2.	Die Vorteile der Wertigkeitsermittlung ... 88
2.3.4.6.	Die Ermittlung der Gewichtung 88
2.3.5.	Das Verhältnis der Arbeitsbewertung zur Lohn- und Gehaltsbestimmung 90
2.3.5.1.	Die verfahrensmäßige Relevanz der Lohn- und Gehaltsbestimmung und die 'Grenzen' der Arbeitsbewertung 91
2.3.5.2.	Die Ergebnisse der Arbeitsbewertung und bestehende Lohn- und Gehaltsregelungen ... 94
2.3.5.3.	Die Verknüpfungen von Lohn- bzw. Gehalts- anteilen und Arbeitswerten 95

	Seite
2.3.5.3.1. Der Verlauf der Lohnlinie oder der Lohngruppen	96
2.3.5.3.2. Der Festwert in der Lohngleichung	97
2.3.6. Die Relevanz der verfahrenstechnischen Problematik der analytischen Arbeitsbewertung	97
3. Rechtsfragen der Einführung und Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung	99
3.1. Die tarifvertragliche Regelung der analytischen Arbeitsbewertung	100
3.2. Die betriebliche Regelung der analytischen Arbeitsbewertung	101
3.3. Möglichkeiten der tariflichen Regelung der Mitbestimmung	101
3.4. Die betriebliche Regelung der Mitbestimmung	102
3.4.1. Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der 'betrieblichen Lohngestaltung'	102
3.4.2. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten	108
3.4.3. Die Überprüfbarkeit der Ergebnisse der Arbeitsbewertung	110
3.4.4. Die Individualrechte im BetrVG von 1972 ..	111
3.4.5. Das 'Günstigkeitsprinzip' und die analytische Arbeitsbewertung	114
3.5. Zusammenfassende Wertung der wichtigsten rechtlichen Aspekte der betrieblichen Anwendung der Arbeitsbewertung	118
3.6. Die betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit in den Betrieben	121
3.6.1. Die betriebliche Mitbestimmungssituation	121
4. Die Anwendungsmöglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung außerhalb der Lohnfindung	129
4.1. Arbeitsbewertung, Stellenbeschreibung und Delegation von Verantwortung	136
4.1.1. Die Delegation von Verantwortung als Führungs- und Organisationsprinzip	136
4.1.1.1. Die Festlegung der Delegationsbereiche ...	136
4.1.1.2. Die Stellenbeschreibung und die Delegation von Verantwortung	137
4.1.1.3. Die Vorteile der Stellenbeschreibung für den einzelnen Mitarbeiter	138
4.1.1.4. Die Vorteile der Stellenbeschreibung für den Vorgesetzten	139

4.1.1.5.	Die Vorteile für die Unternehmensleitung	140
4.1.1.6.	Die Vorteile für das 'Unternehmen als Ganzes'	140
4.1.2.	Die analytische Arbeitsbewertung als notwendige Bedingung für eine optimale Anwendung der Stellenbeschreibung bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung	141
4.2.	Die Bedeutung der analytischen Arbeitsbewertung für das Personalwesen	145
4.2.1.	Personaleinsatz, Personaleinsatzplanung und Personalplanung mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung	146
4.3.	Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der Arbeits(platz)gestaltung	156
4.4.	Die 'Neuen Formen der Arbeitsgestaltung' und die analytische Arbeitsbewertung	161
4.4.1.	Der Arbeitswechsel (Job-rotation)	162
4.4.2.	Die Aufgabenerweiterung (Job-enlargement)	163
4.4.3.	Die Aufgabenbereicherung (Job-enrichment)...	163
4.4.4.	'Humanisierung' der Arbeit und Rentabilität	165
4.4.5.	Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel bei der Vorbereitung, Einführung und Durchführung 'Neuer Formen der Arbeitsgestaltung'	166
4.4.5.1.	Job-rotation und analytische Arbeitsbewertung	167
4.4.5.2.	Job-enlargement und analytische Arbeitsbewertung	169
4.4.5.3.	Job-enrichment und analytische Arbeitsbewertung	171
4.5.	Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der Berufsberatung, der Arbeitsvermittlung und der Standortwahl von Betrieben	181
4.5.1.	<u>Exkurs:</u> Die Problematik der Schwerbehindertenvermittlung und der Schwerbehindertenbeschäftigung	183
4.5.1.1.	Die 'Arbeitsmedizinische Flächenlochkarte' als Hilfsmittel der Arbeitsvermittlung ...	190
4.5.2.	Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel bei der Standortwahl von Betrieben	194
5.	Analytische Arbeitsbewertung und Angestellte	196
5.1.	Die Einführung der aAB im Angestelltenbereich	196
5.2.	Die Anwendungsbedingungen der aAB im Angestelltenbereich	198

5.2.1.	Die formelle und reelle Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital	200
5.2.1.1.	Der Zusammenhang von Subsumtionsprozeß und Angestelltenwachstum bzw. Angestelltenarbeitslosigkeit	216
5.2.2.	Die Annäherung der Arbeiter- und Angestellten-tätigkeiten als Angleichungsprozeß ihrer Subsumtionsgrade und die Anwendung der aAB	221
5.2.2.1.	Der 'unmoderne' Angestelltenbegriff des Arbeits- und Sozialrechts	225
5.2.2.2.	Der Verzicht auf eine arbeits- und sozial-rechtliche Neugliederung der Arbeitnehmer-schaft zugunsten betrieblicher und indivi-dueller Lösungen	227
5.2.2.2.1.	<u>Exkurs:</u> Die Gleichbehandlungsstrategie der Arbeitgeber am Beispiel eines gemeinsamen Manteltarifvertrages für Arbeiter und Ange-stellte in der Metallindustrie Nordwürttem-bergs-Nordbadens	229
5.2.2.2.2.	Die analytische Arbeitsbewertung als Be-standteil des betrieblichen Gleichbehand-lungskonzepts der Unternehmer	231
5.2.2.3.	Senioritätsprinzip, analytische Arbeitsbe-wertung und Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten	235
5.2.2.4.	Die Erweiterung und Verbesserung der Ra-tionalisierungsmöglichkeiten durch die Gleichbehandlung von Arbeitern und Ange-stellten	236
5.2.2.5.	Die 'aktualisierte' Zweiteilung der Arbeit-nehmerschaft	238
5.2.2.5.1.	<u>Exkurs:</u> Die Bedeutung der Aufrechterhaltung der arbeits- und sozialrechtlichen Tren-nung von Arbeitern und Angestellten	240
5.2.2.5.2.	Der arbeitsrechtliche Sonderstatus der leitenden Angestellten	241
5.2.2.5.3.	Die Neugliederung der Arbeitnehmerschaft aus der Sicht der Arbeitgeber	245
5.2.2.5.4.	Analytische Arbeitsbewertung und leitende Angestellte	247
5.2.3.	Die Ausprägung der formellen und reellen Subsumtion im Angestelltenbewußtsein	252
5.2.3.1.	Die Probleme und Widersprüche des gegen-wärtigen Angestelltenbewußtseins und ihre Relevanz für die Anwendung der aAB	257
5.2.3.1.1.	Das Verhältnis von Lagebewußtsein und In-teressenbewußtsein in der gegenwärtigen Angestelltensituation	260

	Seite
5.2.3.1.2.	Die 'Verdinglichungstendenz' im gegenwärtigen Angestelltenbewußtsein 277
5.3.	Die Auswirkungen der analytischen Arbeitsbewertung auf die Lage und das Bewußtsein der Angestellten 285
5.3.1.	<u>Exkurs:</u> Leistungsbewertung für Angestellte 287
5.3.1.1.	Die Methode der analytischen Leistungsbe- wertung 289
5.3.1.2.	Verschiedene Einschätzungen der analyti- schen Leistungsbewertung in der Literatur 294
5.3.2.	Die analytische Arbeitsbewertung als Füh- rungs- und Herrschaftsmittel im Angestell- tenbereich 296
5.3.2.1.	Die Funktion der aAB bei der Überleitung des 'idealistischen Berufsbewußtseins' der Angestellten in ein realistisches Berufs- bewußtsein 298
5.3.2.1.1.	Die Anpassung der Aspirationsebene der An- gestellten an die tatsächlichen Bedingun- gen - am Beispiel der technisch-wissen- schaftlich qualifizierten Angestellten ... 303
5.3.2.2.	Die 'Objektivität' der Gehaltsdifferenzierung und die Rekonstruktion von Aufstiegs- leitern 306
5.3.2.2.1.	Die Entideologisierung des tradierten Differenzierungsbedürfnisses der Ange- stellten und die Rekonstruktion von Auf- stiegsleitern 310
5.3.2.2.2.	Der Zusammenhang von Aufstiegserwartung und Interessenwahrnehmung bzw. Streikbereit- schaft der Angestellten - und die Rolle der aAB 318
5.3.2.3.	Versachlichung, Individualisierung und Privatisierung der Lohnfindung 319
5.3.2.3.1.	Objektivitätsanspruch der analytischen Ar- beitsbewertung und Versachlichung der Lohn- findung 322
5.3.2.3.2.	Individualisierung der Lohnfindung 325
5.3.2.3.3.	Die Privatisierung der Lohnfindung und das Sachlichkeitsprinzip der aAB 329
5.3.3.	Zusammenfassende Einschätzung der Bedeutung der Anwendung der aAB für die Entwicklung des Angestelltenbewußtseins 333
6.	Die 'Funktion' der analytischen Arbeitsbe- wertung und Konsequenzen für die gewerk- schaftliche Praxis 336
6.1.	Die Funktionsbestimmung der analytischen Arbeitsbewertung in der sozial- und be- triebswirtschaftlichen Literatur 336

	Seite
6.1.1.	Der unerfüllte Anspruch einer anforderungsgerechten Lohndifferenzierung (Fürstenberg) 336
6.1.2.	Die aAB als Instrument zur Erhaltung oder Bestätigung von 'Statusansprüchen' (Offe) 342
6.1.2.1	<u>Exkurs:</u> Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Kritik der analytischen Arbeitsbewertung 348
6.1.3.	Der 'Verstoß' der Arbeitsbewertung gegen das 'Lohngesetz' (Mendner) 351
6.2.	Die 'Hauptfunktion' der analytischen Arbeitsbewertung 354
6.2.1.	Die Entwicklung der analytischen Arbeitsbewertung vom Lohnstabilisierungs- zum Abgruppierungsinstrument 361
6.2.2.	Die aAB als Abgruppierungsinstrument 369
6.2.2.1.	Der 'inhaltsleere Arbeitsvertrag' als Voraussetzung für eine gezielte Handhabung der aAB 372
6.3.	Die Reaktion der Gewerkschaften auf die 'Abgruppierungsrealität' am Beispiel der Tarifaufeinandersetzungen in der Metallindustrie Nordwürttembergs/Nordbadens 1977/78 377
6.3.1.	Die Rolle der Gewerkschaften bei der Verbreitung der analytischen Arbeitsbewertung 377
6.3.1.1.	Die 'Vorteile' der aAB aus der Sicht der Gewerkschaften - und ihre Kritik 382
6.3.1.1.1.	Die 'Gewährleistung' der Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung der aAB 383
6.3.1.1.2.	Die 'Beseitigung' der Lohndiskriminierung der Frauen durch die aAB 385
6.3.1.1.3.	Die 'Bewährung' der aAB und die Tarifierung des Verfahrens 388
6.3.2.	Die 'tarifvertragskonforme' Abgruppierung und die 'Krise' der aAB 391
6.3.3.	Der 'Tarifvertragsentwurf zur Besitzstandsicherung' der IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden 398
6.3.3.1.	Die Stellungnahme des Verbandes der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI) zum Tarifvertragsentwurf der IG Metall 401
6.3.3.1.1.	Die Stellungnahme der Arbeitgeber zur 'individuellen Verdienstsicherung' 401
6.3.3.1.2.	Die Stellungnahme der Arbeitgeber zur 'kollektiven Verdienstsicherung' 406
6.3.3.1.3.	Die verfassungsrechtlichen Bedenken der Arbeitgeber 408

	Seite
6.3.3.2. Würdigung und Kritik des Tarifvertrags- entwurfs der IG Metall	409
6.3.4. Der 'Tarifvertrag zur Sicherung der Ein- gruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung (für Arbeiter und An- gestellte)'	414
6.3.4.1. Würdigung und Kritik des Tarifvertrages ..	416
6.4. Vorschläge für eine Verbindung von Ab- gruppierungsschutz und 'Humanisierung der Arbeit' im Rahmen einer integrierten Ta- rifvertragspolitik	420
6.4.1. Probleme der gegenwärtigen Tarifpolitik der Gewerkschaften	422
6.4.2. Die Festschreibung von Mindestanforderun- gen mit Hilfe der aAB	427
Abbildungen	437
Anmerkungen	439
Schrifttumsverzeichnis	506

Einleitung

Mit der Tarifauseinandersetzung um einen sog. Absicherungstarifvertrag in der Metallindustrie Nordwürttembergs/Nordbadens, die sich von Dezember 1977 bis in den April 1978 hinzog, wurde die Problematik der analytischen Arbeitsbewertung erstmals ins Öffentliche Bewußtsein gerückt.

Die Tatsache, daß sich das Interesse und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, ebenso wie der betroffenen Arbeitnehmer, an der Abgruppierungsrealität, einer unserer Meinung nach zwangsläufigen Konsequenz der bisherigen Arbeitsbewertungspraxis, entzündete, scheint uns symptomatisch für die bisherige - auch wissenschaftliche - Herangehensweise an die Problematik der analytischen Arbeitsbewertung zu sein.

Obwohl die Abgruppierungsrealität, die aus der konsequenten Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode resultiert, die Aufmerksamkeit auch auf andere Aspekte des umfassenden Instrumentariums der Arbeitsbewertung lenkt, die z.T. den "Erfolg" der Arbeitsbewertung als Abgruppierungsinstrument ausmachen, werden andere Wirkungsbereiche der analytischen Arbeitsbewertung, die nicht der Arbeitsbewertung als Lohnfindungsinstrument zugerechnet werden können, noch immer weder ausreichend wahrgenommen noch problematisiert.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher vor allem, das umfassende und komplexe Instrumentarium der analytischen Arbeitsbewertung zu erfassen und seine manifesten und latenten Funktionen offenzulegen.

Die schwerpunktmäßige Erfassung der analytischen Arbeitsbewertung als Instrument zu Lohnfindung, Personalmanagement und Arbeitsstrukturierung verlangt eine umfassende Darstellung ihrer Voraussetzungen und Verfahrensweisen, weil nur so auch die vielfältigen Auswirkungen dieses Instruments begriffen werden können.

Die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Angestelltentätigkeiten ergibt sich einmal aus der Tatsache, daß die Arbeitsbewertung in diesem Bereich noch expandiert (vgl. etwa die geplante Einführung im Öffentlichen Dienst), zum anderen wirkt die Anwendung der Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich als bisher erster und einziger Lohnfindungsmethode, die das Tabu

der Gehälter durchbricht, eine Reihe von Problemen auf, die sich so im Arbeiterbereich nicht stellen.

Es gilt daher immer die Besonderheiten des Angestelltenbereichs bei den Voraussetzungen, Verfahrensweisen und vor allem bei den Auswirkungen der analytischen Arbeitsbewertung zu berücksichtigen. Das letztere Ziel konkretisiert sich insbesondere im Versuch einer Analyse der Auswirkungen der Arbeitsbewertung auf das Angestelltenbewußtsein.

Die Tatsache, daß die eingangs erwähnte Tarifauseinandersetzung um einen Absicherungstarifvertrag in erster Linie als Reaktion auf "tarifkonforme Abgruppierungen" zu verstehen ist, die in Übereinstimmung mit gültigen Tarifvereinbarungen vorgenommen wurden, läßt die bisherige Arbeitsbewertungspraxis vor allem als ein Problem der Gewerkschaften erscheinen.

Dies gilt wiederum nicht zuletzt für den Angestelltenbereich, denn hier resultiert die Notwendigkeit eines Absicherungstarifvertrages in NW/NB aus einer tarifvertraglichen Regelung der Arbeitsbewertung, die zum Zeitpunkt der Tarifauseinandersetzung erst vier Jahre bestand.

Obwohl die innergewerkschaftliche Diskussion der Problematik der Arbeitsbewertung schon in den fünfziger Jahren begann, und mit der sich herausbildenden Abgruppierungsrealität Anfang der siebziger Jahre auch an kritischer Substanz gewann (vgl. Pornschlegel 1972, Helfert 1974), stand diese Diskussion in einem auffälligen Gegensatz zu eher praxisorientierten Veröffentlichungen der Gewerkschaften (vgl. u.a. Bieding/Wendler 1971), sowie der bereits erwähnten tarifvertraglichen Praxis insbesondere im Angestelltenbereich. Damit stand - wie Pornschlegel bereits 1969 richtig feststellte - der "theoretischen Ernüchterung in der Entwicklung von Arbeitsbewertungssystemen (...) eine zunehmende Ausbreitung in der Praxis gegenüber" (S.182).

Diese "theoretische Ernüchterung", die sich auch in fast allen der insgesamt sehr spärlichen sozialwissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Arbeitsbewertung wiederfindet (vgl. Offe 1975, Fürstenberg 1975), beschränkt sich allerdings vorwiegend auf die vordergründige Feststellung der Unzulänglichkeit der Arbeitsbewertung als Instrument einer anforderungsgerechten Lohndifferenzierung.

Demgegenüber beschränkt sich die arbeitswissenschaftliche Literatur - sofern sie überhaupt Kritik anzumelden hat - auf die Darstellung einzelner verfahrenstechnischer Probleme der Arbeitsbewertung, ohne das Verfahren insgesamt in Frage zu stellen.

Sozial- wie arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen beschränken sich damit jeweils auf die Darstellung und/oder Kritik von Einzelaspekten der Arbeitsbewertung.

Die Beschränkung auf Einzelaspekte, bzw. die unserer Meinung nach falsche Schwerpunktsetzung und die jeweils spezifische Herangehensweise der Autoren, korrespondiert in der Regel mit der jeweiligen Perspektive und den jeweiligen Interessen, die hinter den einschlägigen Veröffentlichungen stehen.

Eine kritische Auseinandersetzung mit der analytischen Arbeitsbewertung wird daher, wie Schultz (1972) mit Recht feststellt, vor allem dadurch erschwert, "daß die spärlich vorhandenen Publikationen vielfach von Personen oder Institutionen stammen, die ganz bestimmte Interessen verfolgen und häufig eine hinreichende kritische Distanz vermissen lassen" (S.88).

Dies gilt, wenn man berücksichtigt, daß die Gewerkschaften lange Zeit überhaupt keinen eigenen Interessenstandpunkt bestimmen konnten, vor allem für das Spektrum der betriebs- und arbeitswissenschaftlichen Literatur.

Hier liegt einer der Gründe dafür, daß die "theoretische Ernüchterung" in den Gewerkschaften noch nicht ausreichte, die "zunehmende Ausbreitung" der Arbeitsbewertung zu stoppen bzw. zumindest auf ihre praktischen Folgen in größerem Umfang Einfluß zu nehmen.

Die vorliegende Arbeit versucht, nicht zuletzt auch durch die Verwendung der interessengeprägten betriebs- und arbeitswissenschaftlichen Literatur, sowie durch die Aufarbeitung und Kritik der wenigen vorhandenen sozialwissenschaftlichen Veröffentlichungen, durch die Aufarbeitung der gewerkschaftlichen Veröffentlichungen, der publizierten Verfahrensvorschläge und schließlich durch die Interpretation der angestrebten und vereinbarten Tarifverträge, eine für die Erfassung des ganzen Komplexes "analytische Arbeitsbewertung" notwendige "kritische Distanz" zu gewinnen; dies vor allem deshalb, weil die bisherige, eindeutig von der Durchsetzung einseitiger Interessen be-

stimmte Praxis der Arbeitsbewertung nur auf der Grundlage eines solchen Ansatzes kritisiert und bekämpft werden kann. Daher gilt es, die "Herausforderung durch die Arbeitswissenschaft" (Pornschnegler) in allen relevanten Bereichen der Arbeitsbewertung anzunehmen.

Im ersten Kapitel soll gezeigt werden, wie die gesellschaftliche Formbestimmung der Arbeit auf jeder Stufe der technologischen Entwicklung zur Anwendung einer den Verwertungszielen des Kapitals adäquaten Entlohnungsmethode führt. Dabei gilt es - in einem weiteren Schritt - aufzuzeigen, welche technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen zu einer Ablösung "traditioneller" Lohnfindungsmethoden durch die analytische Arbeitsbewertung geführt haben, bzw. im Angestelltenbereich erstmals die Einführung einer Lohnfindungsmethode, eben der analytischen Arbeitsbewertung, notwendig machten.

Da wir davon ausgehen, daß die Funktion der Lohnfindungssysteme u.a. darin besteht, die Arbeit auf der Grundlage einer optimalen Arbeitsorganisation zu intensivieren, soll erörtert werden, welche Eigenschaften die analytische Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode mitbringt, um diese Funktion erfüllen zu können.

Darüber hinaus soll bereits hier angedeutet werden, daß die analytische Arbeitsbewertung nicht einfach traditionelle Lohnfindungsmethoden ersetzt, sondern geradezu prädestiniert ist, weitere Funktionen - über die unmittelbare Lohnfindung hinaus - wahrzunehmen.

Dies gilt im besonderen Maße auch und gerade für den Angestelltenbereich. Wir halten es daher für notwendig, einige Aspekte der Relevanz der analytischen Arbeitsbewertung für den Angestelltenbereich darzustellen, die zugleich einen Eindruck von der Komplexität der analytischen Arbeitsbewertung vermitteln und damit nicht zuletzt auch dazu beitragen, daß bereits mit dem ersten Kapitel ein Einstieg in die vielschichtige Problematik der analytischen Arbeitsbewertung gewährleistet ist.

Im zweiten Kapitel sollen alle wesentlichen personellen und verfahrenstechnischen Fragen der Einführung und Durchführung der Arbeitsbewertung erörtert werden. Die wichtigsten verfahren-

renstechnischen Fragen der analytischen Arbeitsbewertung, die Auswahl der Anforderungsarten, die Bestimmung der Anforderungshöhe, die Gewichtung der Anforderungsarten zueinander und die Umrechnung des Arbeitswertes in Lohn bzw. Gehalt, markieren zugleich auch die verfahrenstechnischen Schwachstellen der Arbeitsbewertung. Auf alle diese Fragen gibt es keine eindeutige, verbindliche Antwort, auch wenn sich viele Arbeitswissenschaftler - bei allen Einschränkungen in Details - alle Mühe geben, diesen Sachverhalt zu verschleiern.

Obwohl den verfahrenstechnischen Fragen letztlich nicht ausschlaggebende Bedeutung, z.B. für die Möglichkeit von Abgruppierungen, zukommt (vgl. Kap.6), ist trotzdem eine genaue Kenntnis dieser Fragen notwendig, weil dies für die praktische Handhabung des umfassenden Instrumentariums analytische Arbeitsbewertung Vorteile bringt, bzw. dazu beiträgt, - auch im Detail - "Schlimmeres" zu verhüten.

Es gilt also, die verfahrenstechnische Problematik der analytischen Arbeitsbewertung in Rechnung zu stellen, ohne zugleich - wie viele Arbeitswissenschaftler - bei der Behandlung dieser Fragen stehen zu bleiben.

Die Beschränkung auf die verfahrenstechnische Seite der Arbeitsbewertung trifft unserer Meinung nach auch auf eine Reihe von praxisorientierten Publikationen der Gewerkschaften, insbesondere zur analytischen Arbeitsbewertung von Angestellten-tätigkeiten, zu. Daher soll mit der einleitenden Darstellung eines Verfahrens der Arbeitsbewertung nach Bieding/Wendler (1971) ein Stück tatsächlicher Herangehensweise der Gewerkschaften an den Komplex Arbeitsbewertung festgehalten werden. Zugleich soll aber durch die Darstellung dieses Verfahrens auch eine verständliche und zusammenhängende Einführung in die methodischen Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung geleistet werden.

Ähnlich wie den verfahrenstechnischen Fragen kommt auch den im dritten Kapitel behandelten rechtlichen Fragen eine entscheidende Bedeutung für die praktische Handhabung der Arbeitsbewertung zu.

Obwohl auch hier wiederum gilt, daß eine genaue Kenntnis dieser Fragen noch nicht ausreicht, die analytische Arbeitsbewertung in allen ihren Auswirkungen zu beherrschen, kann trotzdem

nicht auf eine Erörterung dieser Fragen verzichtet werden.

Das dritte Kapitel soll mit der Behandlung der Rechtsfrage der analytischen Arbeitsbewertung zunächst einmal die hier nach dem Inkrafttreten des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) von 1972 entstandene Lücke schließen. Dabei beschränken wir uns nicht auf die Erörterung der gesetzlichen Regelungen, sondern beziehen auch das sog. "Ric terrecht" und die "herrschende Meinung", die im Arbeitsrecht eine besondere Rolle spielen, mit in die Untersuchung ein.

Darüber hinaus wird von uns der Versuch unternommen, auch betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit zu berücksichtigen, die sich nicht unabhängig von möglichen Veränderungen der nomischen Bedingungen, sowie von der jeweiligen Bewußtseinslage der Betroffenen konstituiert und damit - insbesondere im Angestelltenbereich - auch die betriebliche Mitbestimmungssituation bestimmt.

Da im 6. Kapitel noch einmal ausführlich auf die Probleme Konsequenzen einer tarifvertraglichen Regelung der Arbeitsbewertung eingegangen wird, beschränken wir uns in diesem Kapitel vor allem auf die betriebliche Regelung der Arbeitsbewertung.

Im vierten Kapitel soll der Tatsache Rechnung getragen werden, daß bei der Durchführung einer analytischen Arbeitsbewertung mit der Erstellung der Arbeitsbeschreibungen und der anschließenden Arbeitsanalyse eine Fülle von "Zwischenresultaten" fallen, die außerhalb der Lohnfindung genutzt werden können.

Da die analytische Arbeitsbewertung auf diese Weise nicht das Lohn- und Gehaltsgefüge beeinflußt, sondern u.a. auch Arbeitsgestaltung (arbeitstechnisch und arbeitsorganisatorisch), die Personalplanung, die Personalführung, den Personaleinsatz usw., besteht die Funktion dieses Kapitels zunächst darin, diesen ganzen Komplex offenzulegen, der zumindest in den gesellschaftlichen Veröffentlichungen bisher weitgehend vernachlässigt wurde (vgl. u.a. Bieding/Wendler 1971, die auf diesen Komplex überhaupt nicht eingehen).

Zugleich soll nachgewiesen werden, daß diese weiteren Möglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung nicht zufälliges

schenresultat bzw. Abfallprodukt einer 'anforderungsgerechten' Lohnfindungsmethode sind, sondern daraus resultieren, daß die Arbeitsbewertung durch eine notwendige Abstimmung des Verfahrens auf die weiteren Anwendungsziele zu einem Instrumentarium ausgebaut werden kann, das sich u.a. hervorragend für die Zwecke des Personalmanagement, der Arbeitsgestaltung und damit auch der Arbeitsstrukturierung eignet.

Letztere Anwendungsmöglichkeit wird von uns - quasi als positive Alternative zur praktisch unkontrollierten Verwendung der Arbeitsbewertungsergebnisse durch die Arbeitgeber - ebenso ausführlich dargestellt, wie die Bedeutung der Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Berufsberatung, zur Arbeitsvermittlung (insbesondere von Schwerbehinderten) und zur Standortwahl von Betrieben.

Zumindest die Verwendung der analytischen Arbeitsbewertung als Instrument der Arbeitsstrukturierung kann zugleich einer wirk-samen Kontrolle der Handhabung der Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode durch die Arbeitnehmer dienen (vgl. dazu die Frage des Abgruppierungsschutzes in Kap.6).

Dagegen entziehen sich die Anwendungsmöglichkeiten der Arbeitsbewertung, etwa bei der beispielhaft dargestellten Managementtechnik "Delegation von Verantwortung", ebenso der Kontrolle durch die Arbeitnehmer wie bei verschiedenen anderen hier dargestellten Verfahrensweisen und Auswirkungen der Arbeitsbewertung als Instrument des Personalmanagements und der Arbeitsgestaltung, für die sie - wie gezeigt werden soll - nicht zuletzt auch durch die Beseitigung von Rationalisierungswiderständen, die Voraussetzungen schafft.

Im Mittelpunkt des fünften Kapitels steht die Untersuchung von weiteren - bisher nicht erörterten - Voraussetzungen und Auswirkungen der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich.

Wir wollen dabei - über den bereits im ersten Kapitel erörterten Aspekt der Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten hinaus - vor allem zwei weitere Aspekte der Arbeitsbewertung erörtern, die bisher in der vorliegenden Literatur nur wenig Beachtung gefunden haben.

Da ist zunächst der Annäherungsprozeß von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten, der eine Voraussetzung für eine gemeinsame Bewertung beider Arbeitnehmergruppen darstellt und der analytischen Arbeitsbewertung eine bisher nicht thematisierte

Rolle bei der quasi informellen Neugliederung der Arbeitnehmerschaft zuweist.

Es gilt daher, sowohl den bisher nur unzureichend erklärten Trend zur gemeinsamen Bewertung von Arbeitern und Angestellten als auch die von der Anwendung der Arbeitsbewertung bestimmte Beschleunigung dieses Prozesses und die damit einhergehende Neugliederung der Arbeitnehmerschaft zu erörtern. Daran anschließend sollen die - über den Ökonomisierungseffekt hinausgehenden - Auswirkungen der Anwendung der Arbeitsbewertung auf die Lage und das Bewußtsein der Angestellten untersucht werden.

Beide Untersuchungsbereiche sind nicht ohne eine tragfähige Angestelltentheorie zu bewältigen.

Unser Versuch, eine solche Theorie mit Hilfe der Kategorien formeller und reeller Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapitel zu entwickeln, orientiert sich daher - in der hier gebotenen Ausführlichkeit - zunächst an der Aufgabe, den Angleichungsprozeß von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten zu erklären, der die Voraussetzungen für die Vereinheitlichung der Arbeitnehmerschaft gegenüber der aus der Angestellten-schaft ausgegliederten und mit einem arbeitsrechtlichen Sonderstatus versehenen Gruppe der leitenden Angestellten schafft. Die weitere Aufgabe besteht darin, für die - im engen Zusammenhang mit der widersprüchlichen Entwicklung der Angestelltensituation - zu erörternden Probleme und Widersprüche des Angestelltenbewußtseins eine hinreichende theoretische Grundlage zu entwickeln.

Die Untersuchung der Auswirkungen der analytischen Arbeitsbewertung auf das Angestelltenbewußtsein soll u.a. zeigen, daß die Arbeitsbewertung ein geradezu ideales Instrumentarium für das Personalmanagement bereithält, die schwierigen Probleme, die im Zusammenhang mit der tiefgreifenden Veränderung der Angestelltensituation entstehen, in dem Sinne zu lösen, daß die Ökonomisierung des Angestelltenbereichs und seine Angleichung an den Arbeiterbereich nicht zugleich auch dazu führt, daß die Angestellten Anschluß an die "Konflikttradition der Arbeiter" (Briefs) finden.

Unter Berücksichtigung der Bedeutung der häufig gleichzeitig mit der analytischen Arbeitsbewertung angewendeten analytischen Leistungsbewertung wollen wir versuchen, den Nachweis zu

führen, daß die Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich in hervorragender Weise die Verbindung von Leistungs politik und Personalmanagement ermöglicht, indem sie die Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten mit der partiellen Erhaltung traditioneller Verhaltensmuster der Angestellten verbindet.

So soll etwa am Beispiel der reetablierten Aufstiegsorientierung, die von der Individualisierung und Privatisierung der Lohnfindung begünstigt wird, gezeigt werden, daß die Entwicklung eines kollektiven Interessenbewußtseins der Angestellten verhindert werden kann, obwohl oder gerade weil die Arbeitsbewertung das Tabu der Gehälter durchbricht.

Im Mittelpunkt des 6. Kapitels steht die Funktionsbestimmung der analytischen Arbeitsbewertung.

Über die Darstellung und Kritik verschiedener sozial- und betriebswirtschaftlicher Ansätze einer Funktionsbestimmung der analytischen Arbeitsbewertung soll - in einem weiteren Schritt - zunächst die "Hauptfunktion" der analytischen Arbeitsbewertung herausgearbeitet werden.

In diesem Zusammenhang werden die Bedingungen untersucht, die eine Konkretisierung der Hauptfunktion der Arbeitsbewertung, der flexiblen Anpassung der Löhne und Gehälter an die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung, auf die Möglichkeit von Abgruppierungen eröffnen.

Die unübersehbare Abgruppierungsrealität und die Tatsache, daß es sich dabei zumeist um "tarifkonforme" Abgruppierungen handelt, rechtfertigt unserer Meinung nach eine Untersuchung der Reaktion der Gewerkschaften auf einen derartigen Gebrauch des Instrumentariums der Arbeitsbewertung durch die Arbeitgeber.

Da die Reaktion der Gewerkschaften auf die Abgruppierungsrealität nur vor dem Hintergrund der bisherigen Herangehensweise der Gewerkschaften an die Probleme der Arbeitsbewertung erörtert werden kann, halten wir es für notwendig, ihre theoretische und praktische Herangehensweise bis zum ersten Versuch, der Abgruppierungsrealität mit tarifvertraglichen Mitteln zu begegnen, nachzuzeichnen.

Das Beispiel der Tarifauseinandersetzungen um einen Absiche-

rungstarifvertrag in der Metallindustrie Nordwürttembergs/
Nordbadens gibt uns - über die Würdigung und Kritik des Tarif-
vertragsentwurfs und des abgeschlossenen Tarifvertrags - Ge-
legenheit, die gegenwärtige Position der Gewerkschaften zur
analytischen Arbeitsbewertung in Theorie und Praxis zu be-
stimmen und zugleich eigene Vorschläge für einen wirksamen
Abgruppierungsschutz im Rahmen einer integrierten Tarifvertrags-
politik zu unterbreiten. Im Mittelpunkt dieser Vorschläge soll
die Verbindung von Arbeitsstrukturierung und Abgruppierungs-
schutz stehen.

1. Die Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf den Arbeitsprozeß und die Lohnfindung
- 1.1. Technologische Entwicklung und industrielle Arbeit¹⁾
- 1.1.1. Die Entwicklung der menschlichen Arbeitsfunktionen in der Mechanisierungsphase

Ausgehend von der Erfahrungstatsache, daß Veränderungen der Produktionstechnologie sich jeweils unmittelbar auf die menschliche Arbeit auswirken, läßt sich der Inhalt der Produktivkraftentwicklung als ein Prozeß darstellen, der darauf hinausläuft, lebendige Arbeit durch vergegenständlichte zu ersetzen, d.h. menschliche Arbeitsfunktionen auf Arbeitsmittel zu übertragen. Auch Kern/Schumann (1970) sehen in der technischen Entwicklung einen Prozeß, "der durch zunehmende Ausweitung der Eigenfähigkeiten der technischen Apparatur mehr und mehr die Notwendigkeit menschlicher Eingriffe in den Produktionsablauf beseitigt" (S.55).

Jede technische Veränderung im Produktionsprozeß hat somit ihre direkten Auswirkungen auf die Arbeitsfunktionen; der Funktionswandel der Arbeit kann daher selbst zum Kriterium der Bestimmung qualitativer Sprünge in der Produktionstechnik werden (vgl. Mendner 1975a, S.122).

Ausgehend von den Grundfunktionen menschlicher Arbeit im praemechanisierten Arbeitsprozeß versuchen Kern/Schumann aufzuzeigen, welche menschlichen Arbeitsfunktionen im Zuge der Mechanisierung auf die technischen Anlagen verlagert werden. Sie fassen dabei die wesentlichen Elemente der menschlichen Arbeitsfunktionen wie folgt zusammen:

- "1. menschliche Zuführung und Abnahme des Gegenstandes;
2. menschliche Gestaltung (Planung und Ausführung) des Arbeitsablaufs;
3. menschliche Kontrolle des Arbeitsablaufs;
4. menschliche Korrektur des Ablaufs (Planung und Ausführung von Korrekturhandlungen)" (Kern/Schumann 1970, S.56).

Diese menschlichen Arbeitsfunktionen sind der Maßstab, an dem die Qualität fortschreitender Mechanisierung gemessen werden kann, dabei wollen Kern/Schumann sich an den großen Zäsuren der technischen Entwicklung, der praemechanisierten, der mechanisierten und der automatisierten Produktionsverfahren

orientieren (vgl. S.59).

Von Praemechanisierung wird nach ihrer Definition solange gesprochen, wie der Arbeitsprozeß primär durch rein menschliche Leistungen bestimmt ist, "d.h. solange bei der Gestaltung, Kontrolle und Korrektur des Arbeitsablaufs höchstens Werkzeuge bzw. Quasiwerkzeuge Verwendung finden" (ebenda).²⁾

Den eigentlichen Ausgangspunkt der Mechanisierung sehen sie dort, wo die menschliche Arbeitskraft bei der Durchführung von "Arbeits- und Korrekturoperationen" durch "mechanische Kraft (Dampfkraft als direktes Antriebsmittel, Elektrizität, Verbrennungsmotor usw.) ersetzt wird" (S.59).³⁾

Der Umfang, in dem die menschliche Arbeitskraft ersetzt wird, bestimmt dabei die unterschiedlich starken Mechanisierungsgrade: Als relativ schwach mechanisiert bezeichnen Kern/Schumann solche "einfunktionale Einzelaggregate", die permanente manuelle Arbeiten erfordern. Diese Aggregate können nur ein einfaches, unveränderliches Programm ausführen, während die Beschickung und Entleerung nach wie vor manuell erfolgen muß (vgl.ebenda).

Auch die Einzelaggregate der nächsthöheren Mechanisierungsstufe machen den dauernden Einsatz menschlicher Arbeitskraft erforderlich. Obwohl hier bereits die Materialzufuhr und der eigentliche Verarbeitungsprozeß mechanisiert ist, bleibt dem Menschen immer noch die wesentliche Aufgabe, alle technischen Funktionen über Bedienungsinstrumente zu steuern.

Ein dritter Typ der Einzelaggregate zeichnet sich durch noch höhere Autonomie aus. Die Notwendigkeit direkter Eingriffe des Menschen in den Produktionsablauf entfällt, da dieser "durch Konstruktion, Einrichtung und Einstellung eindeutig festgelegt (ist)" (ebenda).

Auf der nächsten Mechanisierungsstufe treten an die Stelle isolierter Einzelaggregate die sogenannten Aggregatsysteme; damit wird nicht nur der Transport des Arbeitsgegenstandes, sondern auch die Beschickung und Entleerung der einzelnen Bearbeitungsstationen sowie die Initiierung der jeweiligen Arbeitsausführung von der technischen Apparatur übernommen. Automatische Elemente finden sich nach Kern/Schumann in einem Produktionsprozeß, sobald auch jene Funktionen, "die bei der Mechanisierung durch Ersetzung der menschlichen Muskelkraft

noch ausgespart blieben, auf technische Einrichtungen übergehen, d.h. sobald die Bereiche der Prozeßkontrolle und -korrektur zumindest partiell mechanisiert werden" (ebenda).

In Ergänzung zu dem Kern/Schumannschen Schema der Mechanisierungsgrade erscheint es für unsere Zwecke sinnvoll, die von Mendner angesprochenen Veränderungen der menschlichen Arbeitsfunktionen unterteilt in Hauptzeit-, Nebenzeit- und Rüstzeitfunktionen bei fortschreitender Mechanisierung zu berücksichtigen. Die Hauptzeitfunktionen umfassen dabei diejenigen Tätigkeiten, durch die ein direkter Bearbeitungsfortschritt des Arbeitsgegenstandes erzielt wird. An den Einzelaggregaten der zweiten und dritten Mechanisierungsstufe sind dies z.B. die sogenannten Steuer- und Schaltarbeiten.⁴⁾

"Mit zunehmender technologischer Fortentwicklung der Maschinen, d.h. mit zunehmendem Mechanisierungsgrad, erlangen die Maschinen größere 'Autonomie', indem sie mehr und mehr Prozeßvariable selbsttätig steuern und die menschliche Arbeit tendenziell auf das Ein- und Abschalten der Maschine reduzieren" (Mendner 1975a, S.123).

Mit fortschreitender Mechanisierung werden aber nicht nur die Hauptzeitfunktionen durch mechanische Vorrichtungen substituiert, sondern tendenziell auch die sogenannten Nebenzeit- und Rüstzeitfunktionen.⁵⁾ Weil die verbliebenen menschlichen Hauptzeit- und Nebenzeitfunktionen physischen und psychischen Schranken unterliegen und von daher die Nutzenanwendung der Maschinen begrenzen, ist der Fortschritt der technologischen Entwicklung zunächst darauf gerichtet, "die den mechanisierten Arbeitsprozeß charakterisierenden menschlichen Haupt- und Nebenzeitfunktionen schrittweise zu substituieren" (S.124); solange aber Nebenzeitfunktionen und Rüstzeitfunktionen sowie die Prozeßkontrolle "noch menschlicher Arbeit bedürfen, ist das technologische Entwicklungsstadium der Mechanisierung noch nicht überschritten" (S.125).

1.1.2. Arbeitsintensivierung und Lohnfindung in der Mechanisierungsphase

Wir haben bisher aufgezeigt, daß sich die Formbestimmung des Arbeitsprozesses aus der Veränderung seiner stofflichen Elemente ergibt, trotzdem sind "die Maschine und die ihr entsprechenden Funktionen der menschlichen Arbeit als solche noch nicht gesellschaftliche Formelemente der Produktion" (Mendner 1975a, S.125).

Aus der gesellschaftlichen Bestimmung des Produktionsprozesses als Verwertungsprozeß ergeben sich neben der Weiterentwicklung der Produktionsmittel als Hebel zur Produktivkraftsteigerung der Arbeit auch "spezifische Merkmale der Leitung und Organisation der Arbeit, in denen sich die spezifisch gesellschaftliche Formbestimmung des Arbeitsprozesses ausprägt" (ders., S.129).

Die Leitung und Organisation des Produktionsprozesses wird natürlich nicht nur von seiner Verwertungsseite her erforderlich, denn

"alle unmittelbar gesellschaftliche oder gemeinschaftliche Arbeit auf größerem Maßstab bedarf mehr oder minder einer Direktion, welche die Harmonie der individuellen Tätigkeiten vermittelt und die allgemeinen Funktionen vollzieht, die aus der Bewegung des produktiven Gesamtkörpers im Unterschied von der Bewegung seiner selbständigen Organe entspringen" (Marx, MEW 23, S.350).⁶⁾

Nicht jede Verbesserung (Rationalisierung) der Arbeitsorganisation führt zu einer Intensivierung der Arbeit, wie dies bei Mendner anklingt, der grundsätzlich auf eine Unterscheidung von Rationalisierung und Intensivierung der lebendigen Arbeit verzichtet. Seiner Meinung nach erweist sich die kapitalistische Anwendung der Arbeitsorganisation vorwiegend als ein Mittel "zur permanenten Rationalisierung des subjektiven Faktors, der lebendigen Arbeit" (S.130), worunter er allerdings ausschließlich die "Intensivierung" der Arbeit versteht.

Durch die Intensivierung der Arbeit wird in der Tat versucht, durch eine verstärkte Verausgabung von Arbeitskraft die Arbeitsproduktivität zu steigern. Die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsintensität bestehen vor allem in der Erhöhung des Arbeitstempos, in der Vergrößerung des Arbeitsbereichs sowie in der Verdichtung der Arbeitsfolge.

Allen Möglichkeiten der Arbeitsintensivierung gemeinsam ist das Ziel, die Verausgabung von Arbeitskraft in einem (durch Arbeitszeitregelungen) begrenzten Zeitraum zu erhöhen.

1.1.2.1. Die wissenschaftliche Arbeitsorganisation und die Intensivierung der menschlichen Arbeit

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation waren die Arbeitsplatzuntersuchungen Taylors, die dieser zum Zwecke der Arbeitsintensivierung zu Beginn dieses Jahrhunderts in den USA unternahm (vgl. dazu insbesondere Taylor 1913). Sein Interesse richtete sich zunächst primär auf jene Bereiche der Arbeit, die nicht direkt dem Takt einer Maschine unterworfen waren, sondern noch weitgehend der subjektiven Bestimmung des Arbeiters überlassen blieben. Durch eine systematische Perfektionierung der Arbeitsteilung, das heißt durch die Zergliederung des Arbeitsprozesses in isolierte und vereinfachte Detailoperationen schuf er allerdings auch die Voraussetzung für eine Beschleunigung der taktgebundenen Arbeiten. Taylors Arbeitsstudien können daher auch als wichtige Vorarbeiten für die spätere Einführung der Fließbandproduktion angesehen werden, die in den Fordwerken in Detroit schon vor dem ersten Weltkrieg ihre erste Blütezeit erlebte.

Die Fließbandproduktion verbindet dabei das Fließprinzip des Werkstücktransports mit einer auf weitgehende Arbeitszerlegung angelegten Organisation des menschlichen Arbeitseinsatzes. Mit Hilfe der Stoppuhr wird durch den Vergleich alternativer Bewegungsabläufe für jeden Arbeitsgang das schnellste Verfahren der Ausführung ermittelt, "um hierdurch die in der physiologisch-psychischen Leistungsfähigkeit angelegten Schranken für das Bewegungstempo von Maschine und Fließband zu erweitern" (Mendner 1975a, S.135). Genauso können auch die subjektiv bestimmten Arbeiten einer Zeitanalyse unterworfen werden, um auch hier durch eine exakte Vorgabezeitentwicklung eine Leistungszurückhaltung der dort Beschäftigten auszuschließen bzw. deren Leistungsreserven zu mobilisieren (vgl. ebenda).

Ein weiteres wesentliches Ergebnis der Arbeitsanalysen ist eine verbesserte Organisation des zeitlichen und räumlichen Arbeitsablaufs durch eine planmäßige Abstimmung der einzelnen Arbeitsstufen.

Festzuhalten bleibt, daß allen Grundprinzipien des Taylorismus die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Maßnahmen zur Reduzierung notwendiger Arbeitszeit durch eine Verbesserung der Arbeitsorganisation und durch die Steigerung der Arbeitsintensität gemeinsam ist.

1.1.2.2. Die Durchsetzung der Arbeitsintensivierung mit Hilfe von Lohnanreizsystemen

Die Durchsetzung der Arbeitsintensivierung macht zunächst dort keine Probleme, wo "die Maschine in der Hand des Kapitals zum objektiven und systematisch angewandten Mittel (wird), mehr Arbeit in derselben Zeit zu erpressen" (Marx, MEW 23, S.434). Hier schaffen die taylorischen Zeit- und Bewegungsstudien die Voraussetzung für eine Optimierung des Arbeitsablaufs, die sich durch eine entsprechende Erhöhung der Geschwindigkeit der Maschinen realisieren läßt.

Problematischer gestaltet sich die Durchsetzung der Arbeitsintensivierung dort, wo die Arbeit nicht direkt dem Takt der Maschine unterworfen ist. Obwohl auch hier die Ergebnisse der Arbeitsanalysen in eine Reorganisation des Arbeitsprozesses münden, fehlt doch ein geeignetes Mittel, damit zugleich auch eine Steigerung des Arbeitstempos herbeizuführen.

Die Einführung eines Leistungslohnsystems bringt hier Abhilfe, erzeugt es doch eine "scheinbare Interessenharmonie zwischen Lohnarbeit und Kapital, indem es das Interesse des Kapitals an verstärkter Ausbeutung zum Zwecke der Profitmaximierung mit dem Interesse der Arbeiterklasse an einer Verbesserung seiner ökonomischen Lage verbindet" (Mendner 1975a, S.138).

Da der (Leistungs-)lohn nicht als Bezahlung der Ware Arbeitskraft erscheint, sondern mit dem Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und verausgabter Arbeit der Schein einer vollständigen Bezahlung erweckt wird, erweist sich dieses System als ein ideales Mittel, das Kapitalverhältnis zu verschleiern und über die "Akkordlohnchancen" (Max Weber) eine Interessenharmonie zwischen Kapital und Arbeit herzustellen. Vor diese "Akkordlohnchancen" hat das Kapital allerdings eine Leistungsnorm gesetzt, sozusagen als Garantie dafür, daß auch nur die wirklich Tüchtigen daran teilhaben.

Obwohl sich diese Leistungsnorm heute nicht mehr wie in der ursprünglichen (Taylorschen) Bestimmung von einer Spitzenleistung, sondern von einer sogenannten Normalleistung ableitet, übt sie doch einen massiven ökonomischen Zwang aus, der umso wirksamer wird, "je höher der zur Norm erhobene Durchschnittsgrad der Intensität ist und je enger damit die Grenzen für eine weitere Steigerung der Arbeitsleistung werden" (Mendner 1975a, S.140).

Obwohl das Taylorsche System inzwischen einer Reihe von weiteren Modifikationen unterworfen wurde,⁷⁾ hat es bis heute seine Wirksamkeit erhalten, weil es auf besonders effektive Weise die "Methoden des ökonomischen Zwangs (mit den) Methoden scheinbarer materieller Zugeständnisse (...) und der Erzeugung und Festigung sozialpartnerschaftlicher Denk- und Verhaltensweisen (verbindet)" (Groß 1973, S.17).

Wenn wir heute trotzdem von einer Krise des Taylorismus sprechen, so bedeutet dies für die Mechanisierungsphase zunächst einmal seine ideologische Krise.

1.1.2.3. Die 'ideologische' Krise des Taylorismus

Da ist zum einen der Schein der Lohngerechtigkeit, der nur solange aufrechterhalten werden kann, solange die erbrachte Mehrleistung sich auch in einer proportionalen Lohnsteigerung niederschlägt, bzw. die mit einer Leistungssteigerung verbundene Lohnsteigerung noch als angemessen empfunden werden kann (vgl. Mendner 1975a, S.157).

Dieser Schein der Lohngerechtigkeit wird für den Arbeiter konkret erfahrbar dann durchbrochen, wenn ihm nur ein Teil seiner Mehrleistung entlohnt wird, bzw., wenn aufgrund seiner Leistung eine neue Leistungsnorm festgesetzt wird.⁸⁾ Gerade die Normwertbestimmung wird zum beständigen Auslöser sozialer Konflikte im Betrieb, wobei der Kampf dort am heftigsten geführt wird, wo eine tatsächliche oder vermeintliche Produktivkraftsteigerung zum Anlaß genommen wird, "über die Neufestsetzung der Vorgabewerte oder über die Einführung eines neuen Normwertsystems (z.B. Umstellung auf MTM) den durchschnittlichen Intensitätsgrad zu steigern" (Mendner 1975a, S.160).

Durch ständige Neuberechnungen der "Normalleistung" gelingt es dem Kapital aus einer "Durchschnittsleistung" eine "Mindestleistung" zu machen, die dem Arbeiter fast alle Leistungsreserven abverlangt und eine leistungsbezogene Lohnsteigerung kaum noch zuläßt. Auf diese Weise verkehrt sich nach Mendner "zunehmend das Verhältnis von Anreiz- und Zwangsfunktion des Leistungslohns" (S.161).

Am deutlichsten aber wird die Krise des Taylorismus in jenen Bereichen, in denen der Fortschritt der Mechanisierung zeitweise an eine Grenze gestoßen ist und der dem Kapital immanente Verwertungszwang sich nur die weitere Intensifikation der Arbeit zum Ziel setzen kann. Besonders in der Fließbandproduktion waren bislang einem weiteren Fortschritt in der Mechanisierung und Automatisierung sehr enge technische, aber auch ökonomische Grenzen gesetzt, was zu einer weiteren Intensifikation der Arbeit, z.B. durch Taktzeitverkürzungen führt, die wiederum durch "extreme Arbeitszerlegung, detaillierte Ablauforganisation und rigorose Zeit- und Bewegungsanalysen (durchgesetzt wird)" (Mendner 1975a, S.163). Diese sinnlich erfahrbare Verschärfung der Arbeitssituation am Fließband, mit ihren verheerenden Folgen für die menschliche Arbeitskraft (früher Kräfteverschleiß, psychosomatische Krankheiten etc.) führte zu einer weltweiten Rebellion gegen die Fließbandproduktion,⁹⁾ also gegen ein wesentliches Organisationsprinzip des Taylorismus.

Neben der Fluktuation und dem Absentismus, zwei Erscheinungen, die man bisher mehr oder weniger als unvermeidliche Begleitumstände des modernen Arbeitsprozesses angesehen hatte, gefährdeten Streiks und Sabotage nun auch grundsätzlich den Produktionsprozeß als Verwertungsprozeß.

Das Kapital versuchte deshalb nach Meinung von Mendner verstärkt "durch strukturelle Änderungen der Arbeitsorganisation den Arbeitsprozeß zu 'humanisieren', um auf diese Weise die Arbeiterklasse praktisch und ideologisch in den Ausbeutungsprozeß zu reintegrieren" (S.169).

Plötzlich stand, nach jahrhundertelangem Schattendasein als bloßer Kostenfaktor, der arbeitende Mensch im Mittelpunkt der Bemühungen des Kapitals. Neue Formen der Arbeitsgestaltung wurden angewendet, die sich unter dem Postulat der "Humanisierung der Arbeitswelt" die Steigerung der Arbeitszufrieden-

heit und damit auch wieder der Leistungsmotivation zum Ziel gesetzt hatten.¹⁰⁾ Obwohl diese Methoden primär Ausdruck der Verwertungsschwierigkeiten des Kapitals sind und zum Teil nur sehr wenig am konkreten Arbeitsprozeß verändern, soll weder der notwendige gewerkschaftliche Kampf für eine Humanisierung der Arbeitswelt,¹¹⁾ noch die Bedeutung z.B. der Methode des job-enrichment gering geschätzt werden.¹²⁾ Nicht zuletzt beweisen diese neuen Formen der Arbeitsgestaltung aber auch, daß es keinen rein technologisch determinierten Arbeitsprozeß gibt, sondern daß die Verwertungsseite des kapitalistischen Produktionsprozesses die konkrete Ausformung bestimmter Arbeitsbedingungen und Arbeitsfunktionen hervorbringt. Das Scheitern einiger spektakulärer und kostspieliger Experimente zur "Humanisierung der Arbeitswelt"¹³⁾ scheint aber auch zu beweisen, daß sich der kapitalistische Produktionsprozeß auf Dauer nicht gegen seine Verwertungsseite organisieren läßt. Das Kapital wird daher verstärkt "seine Verwertungsprobleme mit der Hauptmethode der Produktion von relativem Mehrwert zu lösen versuchen: durch die Steigerung der Produktivkraft der Arbeit im Zuge der Umwälzung der technologischen Basis der Produktion (Mechanisierung und Automation)" (Mendner 1975a, S.182).¹⁴⁾ Insofern gilt es für das Kapital mit Hilfe neuer Formen der Arbeitsgestaltung nur eine gewisse Durststrecke zu überwinden, bevor neue Technologien die weitere Substitution der lebendigen Arbeit ermöglichen und wieder eine adäquate Anpassung des Produktionsprozesses an die Verwertungsinteressen herbeiführen können.¹⁵⁾

1.1.3. Die Entwicklung der menschlichen Arbeitsfunktionen in der Automatisierungsphase¹⁶⁾

Je nach Automatisierungsgrad der Aggregatsysteme unterscheidet Mendner in Anlehnung an Kern/Schumann (1970) drei Hauptformen der industriellen Arbeit:

Auf der niedrigsten Stufe der Automation sind bereits alle manuellen Haupt- und Nebenfunktionen wie z.B. die Steuer- und Schaltarbeiten, die Eingabe und Entnahme der Rohstoffe, der Werkstücke, der fertigen Arbeitsprodukte, sowie die Transportarbeiten substituiert. Es verbleiben demnach zunächst noch

alle Kontroll- und Korrekturfunktionen im Bereich des menschlichen Arbeitsvollzuges. Die für diese Stufe der Automation typischen Arbeiten werden entsprechend als "Anlagenführung" bezeichnet (vgl. S.215 f.).

Auf der nächsten Stufe der Automation werden bereits wesentliche menschliche Kontroll- und Korrekturfunktionen ersetzt, so daß sich die passive Funktion der Anlagenkontrolle gegenüber der Anlagenführung weiter erhöht (vgl. S.216).

Auf der dritten Stufe der Automation macht sich die Verlagerung der menschlichen Arbeit aus dem direkten Produktionsbereich auf den Bereich neben der Produktion auch in der räumlichen Trennung der Produktionsanlage von den Überwachungsvorrichtungen fest. Die neue Qualität der sogenannten Meßwartentätigkeit gegenüber der Anlagenführung und der Anlagenkontrolle liegt

"einerseits in der Trennung von 'Arbeitsraum und arbeitsrelevanter Umwelt' und andererseits im Abbau des Zwangs zur ständigen Überwachung der Anlage mit höchster Aufmerksamkeit (Verlagerung des Schwergewichts von der Störfahrnehmung zur Störbeseitigung)" (S.217).

Als allen Automationsarbeiten¹⁷⁾ gemeinsam läßt sich damit die schwerpunktmäßige Verlagerung des Arbeitsinhalts auf Kontroll- und Überwachungsfunktionen charakterisieren, die sich im einzelnen auf das Produkt, den Prozeßablauf, die Anlage, die Korrektur von Normabweichungen sowie die Überwindung von Störfällen beziehen. Die hierfür notwendigen Qualifikationen können auf der Basis gehobener, allgemeiner technischer Fachkenntnisse durch ein zusätzliches Anlernverfahren, das die notwendigen Kenntnisse über die Funktionsweise der Anlage und die Handhabung der Signal- und Steuereinrichtungen vermittelt, erworben werden.

Damit verfügt der Automationsarbeiter zwar gegenüber dem Detailarbeiter in der mechanisierten Produktion über eine relativ gehobene Qualifikation, trotzdem läßt sich das Qualifikationsniveau dieser Angelerntentätigkeit nicht mit der Qualifikationstiefe eines handwerklichen oder industriellen Facharbeiters vergleichen (vgl. Mendner 1975a, S.218).

Zusammenfassend läßt sich also feststellen, daß mit dem Übergang von der Mechanisierungs- zur Automatisierungsphase und der damit verbundenen Auslagerung der lebendigen Arbeit aus

dem direkten Produktionsprozeß in den Bereich neben der Produktion, die menschliche Arbeit einem Funktionswandel unterzogen wurde, der mit erweitertem Dispositionsbereich und mit der Überwindung der Arbeitszergliederung (zunächst) eine höhere Qualifikation erfordert und somit wesentliche Prinzipien des Taylorismus außer Kraft zu setzen scheint.

1.1.3.1. Die 'technologische' Krise des Taylorismus

Wenn wir mit Mendner davon ausgehen, daß der kapitalistischen Formbestimmung der Arbeit die Tendenz innewohnt, die Arbeit immer wieder durch neue Methoden der Arbeitsorganisation zu parzellieren und die Entlohnung diesen neuen Bedingungen anzupassen, also die Intensivierung der Arbeit bei gleichzeitiger Reduzierung der Löhne zu betreiben, dann ist die gegenwärtige relativ "emanzipierte" Automationsarbeit darauf zurückzuführen, "daß der Prozeß der dem Kapital adäquaten Formbestimmung der Arbeit oft erst mit einem erheblichen time-lag gegenüber dem technologischen Wandel stattfindet" (S.233).

Darüber hinaus ergeben sich aber in der Automationsphase eine Reihe von objektiven Schwierigkeiten, die einer Intensivierung der Automationsarbeiten als Ziel des kapitalistischen Formbestimmungsprozesses der Arbeit entgegenstehen. Während die Arbeitsintensivierung in der Mechanisierungsphase auf der Grundlage einer optimalen Arbeitsorganisation durch Leistungslohnanreize bzw. durch die Unterwerfung unter den Takt einer Werkzeugmaschine oder eines Fließbandes durchgesetzt werden konnte, sind den Möglichkeiten einer Arbeitsintensivierung oder auch nur einer Aufrechterhaltung eines bestimmten Leistungsniveaus in der Automationsphase enge Grenzen gesetzt. Auf der einen Seite ist der Arbeiter durch die Automatisierung des Produktionsablaufs nicht mehr direkt dem Takt der Mechanisierung unterworfen, auf der anderen Seite fällt aber auch die Möglichkeit weg, seine Leistungshergabe mit Hilfe eines traditionellen Leistungslohnes zu erhöhen oder auch nur zu stabilisieren. Demzufolge wird mit der Verlagerung der menschlichen Arbeitsfunktionen auf die Technologie auch das Arbeitsergebnis mehr und mehr von der Arbeitsweise der Anlage und nicht mehr von der Arbeitsfähigkeit des Arbeiters bestimmt. Es ver-

steht sich von selbst, daß damit der herkömmliche "an der Mengen- der Zeitleistung orientierte Akkordlohn weitgehend dysfunktionabel wird" (Mendner 1975a, S.223).

Lutz/Willener (1960) stellen zu diesem Thema fest, daß es bis zu einem bestimmten Punkt der technischen Entwicklung, nämlich solange der Arbeiter direkte Einflußmöglichkeiten auf das Arbeitstempo hatte, durchaus sinnvoll gewesen sei, seinen Beitrag zum Produktionsergebnis zu messen. Anders schätzen sie dagegen die Verhältnisse an den technisch fortgeschrittensten Anlagen ein; ihrer Meinung nach wirkt hier der Arbeiter nur noch indirekt auf die Produktion ein, während seine Hauptfunktion darin besteht, die Leistungsfähigkeit des technischen Produktionssystems durch die strikte Einhaltung der Arbeitsanweisung aufrechtzuerhalten. Der Arbeiter hat daher ihrer Meinung nach "nicht mehr die Wahl, mehr oder weniger, sondern nur mehr die Möglichkeit das Richtige oder das Falsche zu tun; sein Beitrag variiert nur mehr qualitativ" (S.95).

Aus dieser Entwicklung ziehen Lutz/Willener den Schluß, daß das Prinzip, "den Lohn parallel zur Ausschöpfung oder Nichtausschöpfung des gebotenen Einflußspielraums steigen oder sinken zu lassen, (zunehmend seinen Sinn verliere)" (ebenda).¹⁸⁾

Ähnlich äußert sich auch Groß (1973), die ebenfalls in der fortschreitenden Automatisierung eine weitere Verengung des Anwendungsbereiches rein quantitativer Leistungslöhne sieht. Ihrer Meinung nach verändern sich die Funktionen der lebendigen Arbeit im Zuge der weiteren Automatisierung derart, daß der Einfluß auf das Volumen, die Kosten und die Qualität der Produktion zunehmend weniger vom manuellen Geschick bzw. der manuellen Leistungsfähigkeit der Arbeiter abhängt, dafür aber um so mehr von den technischen Leistungsdaten, sowie den Kosten der Maschinen und Werkstoffe. Die Anwendungsfähigkeit des Akkordlohnes nehme daher in dem Maße ab, in dem weitere Arbeitsfunktionen in den Arbeitsmitteln vergegenständlicht würden und sich der Produktionsprozeß weiter objektiviere (vgl.S. 25).

Auch Koch u.a. (1971), die der Leistungsentlohnung prinzipiell positiv gegenüberstehen,¹⁹⁾ müssen feststellen, daß die Anreizfunktion der Leistungsentlohnung, die ja darauf gerichtet

ist, die Leistungshergabe der Arbeiter zu steigern, unter dem Einfluß der von ihnen angetroffenen fortgeschritteneren Technik abgenommen hat. Sie erklären dies ebenfalls mit den Veränderungen der menschlichen Arbeitsfunktionen, die dadurch gekennzeichnet seien, daß das Arbeitsergebnis nur noch in engeren Grenzen von den Arbeitern bestimmt werden könnte (vgl. S.150).

Unter diesen Umständen erscheint es ihnen nicht mehr sinnvoll, "das Leistungsstreben des Arbeiters allein auf die Erhöhung der quantitativen Leistung zu konzentrieren, sondern vielmehr darauf, beispielsweise Störungen zu vermeiden oder die geforderte Qualität zu erreichen" (S.147).²⁰⁾

Eine Alternative zum traditionellen Akkordlohn sehen Koch u.a. - wie im übrigen auch Mendner - im Prämienlohn, dessen Vorzug als "Methode der Leistungsentlohnung"²¹⁾ gegenüber dem Zeitlohn, wie auch gegenüber dem Akkordlohn ihrer Meinung nach darin liegt, daß er weder primär und einseitig die Arbeitszeit, noch das quantitative Arbeitsergebnis in den Vordergrund stellt, sondern eine ganze Reihe von Faktoren, wie etwa die Ausnutzung der Betriebsmittel, die Qualität der Arbeit, die Termineinhaltung, sowie die Einsparung von Arbeitsmitteln berücksichtigt. Die Berücksichtigung dieser Faktoren liege auch im Interesse der Betriebsleitung, da das quantitative Produktionsergebnis weitgehend von den hochmechanisierten und automatisierten Anlagen bestimmt werde (vgl. S.148).²²⁾

Weil der Prämienlohn aber nur eine geringe Objektivierbarkeit aufweist und von daher eine permanente Quelle sozialer Konflikte im Betrieb darstellt,²³⁾ scheint er nicht die den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals adäquate Lohnfindungsmethode zu sein. Vielmehr erwartet auch Mendner von der Entwicklung sogenannter Festlohnsysteme eine Überwindung der Mängel des bisherigen Prämienlohnes und damit eine Möglichkeit, "das Lohn-Leistungs-Verhältnis zugunsten der Unternehmung (zu restabilisieren)" (S.225). Eine besondere Bedeutung räumt Mendner in diesem Zusammenhang der sogenannten analytischen Leistungsbewertung (aLB) ein, einem Verfahren, das den Vorteil weitgehender Objektivierbarkeit mit einem hohen Maß an Flexibilität verbindet (vgl. dazu Kap.5).

Da aber eine optimale Anwendung eines Verfahrens der analyti-

schen Leistungsbewertung unserer Meinung nach nur dann gewährleistet ist, wenn zuvor eine analytische Arbeitsbewertung (aAB) durchgeführt wurde, ist die Überlegung naheliegend, die Lohnfindung (schon aus Kostengründen) auf die analytische Arbeitsbewertung zu beschränken, sofern sie als alleinige Lohnfindungsmethode den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals entspricht, d.h. sofern sie unter anderem die Voraussetzungen mitbringt, längerfristig zu einer Intensivierung auch der Automationsarbeiten beizutragen. Die quantitativ orientierte Leistungsentlohnung kann dazu wenig beitragen, sie ist nach Koch u.a. allenfalls noch in der Lage, für eine bestimmte Zeit eine Regulierungsfunktion wahrzunehmen, d.h. ein angemessenes Leistungsniveau aufrechtzuerhalten (vgl. S.150).

Es scheint daher den gegenwärtigen Verwertungsinteressen des Kapitals eher angemessen, einen funktionalen Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und z.B. der Art und Qualität der Arbeit, bzw. sorgfältigem Umgang mit Maschinen und Material herzustellen, als allein auf den Umfang der verausgabten Arbeit abzustellen (vgl. Groß 1973, S.12). Groß begründet diese Notwendigkeit u.a. damit, daß aufgrund der wachsenden Größe und Stöempfindlichkeit der Industrieanlagen sowie ihrer Komplexität und gegenseitigen Abhängigkeit schon Teilstillstände zu erheblichen Einschnitten in den Produktionsprozeß führen würden. Darüber hinaus gewinne die Ökonomie der vergegenständlichten Arbeit mit der wachsenden organischen Zusammensetzung des Kapitals an Bedeutung, schließlich begründe auch der gestiegene Anlagenwert, der von dem einzelnen Arbeiter zu betreuen sei, die Umorientierung der Lohnfindung (vgl. S.76). Die Umorientierung von dem bisher in Leistungslohnsystem geltenden funktionalen Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und verausgabter Arbeitsmenge, zur Konstruktion eines Zusammenhangs zwischen Arbeitsschwierigkeit, Arbeitsbelastung bzw. Arbeitsverantwortung und Lohnhöhe, bedeutet dabei keineswegs eine Erschütterung des falschen Scheins des Lohnes als einer vollständigen Bezahlung der geleisteten Arbeit. Die Arbeitsschwierigkeit, die mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung bestimmt wird, war schon bisher ein anerkanntes Kriterium der Grundlohndifferenzierung und es spricht nichts dagegen, dieses Prinzip, bei einem Wegfall quantifizierbarer Leistungen auch auf den gesamten Lohn

anzuwenden. Koch u.a. (1971) deuten diese Möglichkeit als Ersatz für den Prämienlohn an, wenn sie schreiben, daß zumindest die Alternative,

"die Lohndifferenzierung auf eine solche nach Maßgabe der Arbeitsschwierigkeit - also auf den 'Arbeitswertlohn' - zu beschränken und die Regulierungsfunktion, die vom Leistungslohn erwartet wird, der Aufstellung von 'Pensen' oder 'Leistungsstandards'²⁴⁾ zu überantworten" (S.149).

Eine Anreizfunktion für den einzelnen Arbeiter bestehe dann immer noch in der Sicherung seines arbeitswertmäßig definierten Arbeitsplatzes bzw. in der Aussicht, eines Tages auf einen höher bewerteten Arbeitsplatz aufzusteigen (vgl.ebenda).

1.2. Die 'Industrialisierung' der Angestelltentätigkeiten

Während die wachsende technische Zusammensetzung des Kapitals den Anteil der lebendigen Arbeit im direkten Produktionsbereich vermindert, steigt auf der anderen Seite die Bedeutung der Arbeiten im Umkreis der Produktion und damit der Anteil der Angestelltentätigkeiten.²⁵⁾ Diese Tätigkeiten "schließen Forschung, Entwicklung und Konstruktion der Maschinen ebenso ein wie die Wartung und Instandhaltung der Produktionsmittel, Arbeitsorganisation und -vorbereitung, Geschäftsführung und Verwaltung, Markteroberung und Absatz der produzierten Waren" (Projektgruppe 1975, S.81).

Groß (1973) sieht im zahlenmäßigen Wachstum der Angestelltentätigkeiten und in der zunehmend engeren Verflechtung und gegenseitigen Abhängigkeit aller Bereiche des Produktionsprozesses (und Reproduktionsprozesses, J.Sch.) den Grund dafür, daß nunmehr auch die Bereiche, die der Fertigung vor- bzw. nachgelagert sind "immer mehr in den Sog kapitalistischer Rationalisierung geraten" (S.63).

Ein interessanter Aspekt des Angestelltenwachstums - der in der Literatur leider wenig Beachtung findet - wird von Lutz (1975) angesprochen, der seinen Verweis auf die im Vergleich zu den Arbeitertätigkeiten wesentlich geringeren Produktivi-

tätssteigerungen in den Angestelltentätigkeiten²⁶⁾ mit der Einschätzung verbindet, daß sich aus diesem Grunde "der wachsende Umfang von angestelltentypischen Aufgaben (...) zwangsläufig in einer Vermehrung der mit diesen Aufgaben beschäftigten Arbeitskräfte nieder(-schlägt)" (S.12).²⁷⁾

Dieser Aspekt, der von uns ausführlich im 5. Kapitel erörtert wird, der aber - wie bereits erwähnt - ansonsten in der Literatur kaum Beachtung findet, wird zumindest ansatzweise von Jaeggi/Wiedemann (1963) problematisiert, die darauf verweisen, daß Kapazitätserweiterungen im Produktionsbereich von Anfang an wegen der dauernden Einführung neuer Maschinen auch von einer kontinuierlichen Rationalisierung ihres organisatorischen Zustandes begleitet waren, während der Bürobereich weitgehend - auch im Großbetrieb - bei den traditionellen Verfahren blieb. Obwohl die Arbeitsplätze im Zuge einer Funktionsgliederung in Teilbereiche aufgegliedert wurden, war der einzelne Arbeitsbereich als ein Ganzes erhalten geblieben. Änderungen wurden dagegen nur in kleinsten Bereichen vorgenommen, die die bisherigen Arbeitsabläufe nur unwesentlich modifizierten. In dieser Hinsicht hat nach Meinung von Jaeggi/Wiedemann weder die Einführung der Schreib- und Rechenmaschine noch die "konventionelle Lochkarte" einen wesentlichen Fortschritt gebracht, da sie vielfach so eingesetzt wurden, daß die Funktion des einzelnen Arbeitsplatzes erhalten blieb. Daher treffe man bei der Umstellung auf die elektronische Datenverarbeitung "auf Arbeitsabläufe, die die betriebliche Zweckmäßigkeit lange überlebten" (S.125).

1.2.1. Die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung des Bürobereichs

In Anlehnung an Braun (1963) lassen sich drei wesentliche Stufen der Technisierung des Büros unterscheiden:

Die erste Stufe der Technisierung des Büros ist von der Einführung von "Schreib-, Addier-, Rechen- und Vervielfältigungsmaschinen" geprägt, denen nach Braun aber nur "instrumentale Bedeutung" zukommt. Auf dieser Stufe wird die Büroarbeit von der Sachbearbeitung getrennt und damit der verstärkte Einzug

von Frauen in die Büros eingeleitet. Die Trennung von fach-bezogener und fachlich-neutraler Bürotätigkeit wird bestimmend für alle Verwaltungsbereiche.

Auf der zweiten Stufe der Technisierung wird mit der Einführung von Buchungsmaschinen und von einfachen Hollerithmaschinen eine weitergehende Arbeitsteilung bzw. Arbeitszerlegung eingeleitet. Es kommt zu ersten Formen maschinenbestimmter Arbeitsabläufe und zu einer entsprechenden Aufteilung der einzelnen Bearbeitungsschritte. Die dritte Stufe der Technisierung des Büros bringt schließlich mit der Einführung von elektronischen Datenverarbeitungssystemen den eigentlichen technischen Durchbruch der Maschinerie in den Büros und Verwaltungen. Die elektronische Datenverarbeitung setzt nicht nur eine eingehende Analyse und Rationalisierung ganzer Arbeitsbereiche voraus, sie verändert nach Meinung von Braun auch die sozialen Grundlagen der Büroarbeit entscheidend (vgl. S.296 f.).

Führte die bisherige technische Entwicklung im Bürobereich vorwiegend zu einer Trennung von Sachbearbeitung und Hilfs- und Schreibtätigkeiten, so wird mit der Einführung der EDV darüber hinaus die Organisation der Büroarbeit einer grundsätzlichen Wandlung unterzogen. "Für das automatisierte Büro gilt der Grundsatz der Interdependenz, der lückenlosen Abhängigkeit der einzelnen Arbeitsphasen und damit auch der in ihm tätigen Menschen" (Neuloh 1974, S.12).

Die Einführung von elektronischer Datenverarbeitung ist daher immer mit einer genauen Analyse der einzelnen Arbeitsplätze verbunden und führt besonders im Bereich der Sachbearbeitung sehr oft zur Beseitigung von Freiräumen und damit auch zu "Freisetzungen". So stellte eine Arbeitsgruppe des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge fest, daß sich in den Betrieben oft erst in der Umstellungsphase auf EDV herausstellt, "daß weit mehr Angestelltentätigkeiten (...) automationsgeeignet sind als ursprünglich angenommen worden ist" (1969, S.176). Dieselbe Arbeitsgruppe kommt daher zu der Einschätzung,

"daß in Zukunft (...) nahezu alle Angestelltengruppen durch die ständig fortschreitende technologische Ent-

wicklung, insbesondere auch durch Computereinsatz unmittelbar oder mittelbar betroffen werden (...). So können beispielsweise Hilfs- und Zubringertätigkeiten durch EDV übernommen werden, wodurch Bürohilfskräfte freigesetzt werden (...). Arbeitsplätze können ganz oder teilweise in ihrer Funktion entwertet werden." (S.182).²⁸⁾

Die Perspektive der Automatisierung mit dem erklärten Ziel einer Annäherung an die Vollautomation ist aber auch im Bürobereich von der tatsächlichen, praktischen Durchsetzung dieser Möglichkeiten zu trennen. So ist die gegenwärtige Entwicklung der Automatisierung des Bürobereichs von großer Ungleichzeitigkeit gekennzeichnet; für die konkreten Tätigkeiten der Angestellten macht sich das an einem Nebeneinander von sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen fest.

Neben solchen Arbeitsweisen, die noch nicht einmal das Stadium einer manufakturmäßigen Arbeitsteilung erreicht haben, finden sich solche, in denen sich durch die Anwendung fortgeschrittener "Werkzeuge" z.B. elektrischer Schreibmaschinen der Übergang zur industriellen Arbeitsweise vollzieht. Darüber hinaus gibt es solche Arbeitsweisen, in denen durch den Einsatz von Buchungsautomaten schon relativ früh eine Art Teilautomatisierung eingeleitet wurde (vgl. Projektgruppe 1975, S.214). Da der Arbeitsablauf aber von dem jeweils technisch fortgeschrittensten Tätigkeitsabschnitt bestimmt wird, geht die Einführung der EDV Hand in Hand mit der Durchrationalisierung zurückgebliebener Bereiche.

Die fortschreitende Automatisierung der Büroarbeit wirkt sich u.a. auch deshalb so einschneidend aus, weil sie eine Reihe von Rationalisierungsmaßnahmen nach sich zieht, die auch diejenigen Bereiche betreffen, die nicht unmittelbar automatisiert werden. Als Beispiele hierfür nennen Jaeggi/Wiedemann (1963) die Einrichtung der Großraumbüros, der Schreibsäle sowie die Einführung von Leistungs- und Kostenkarten, Maßnahmen, die ihrer Meinung nach durch die Verbindung mit der Automatisierung viel effektvoller wurden (vgl. S.227).

1.2.2. Die Intensivierung der Bürotätigkeiten

Obwohl durch die Einführung der EDV eine Reihe von Routinearbeiten aufgehoben werden, bringt z.B. die elektronische Datenverarbeitung auf Lochkartenbasis solche Arbeiten selbst hervor. Das heißt, überall dort, wo elektronische Datenverarbeitungsanlagen auf Lochkartenbasis eingeführt wurden, waren eine Vielzahl von Arbeitskräften damit beschäftigt, die anfallenden Daten und Informationen aus der Alltagssprache in eine 'maschinengerechte' Sprache zu übertragen. Die Projektgruppe "Automation" sieht darin eine Anpassung an die Maschine, "verbunden mit manueller Routinearbeit, mit geringen intellektuellen Anforderungen und Leistungen" (1975, S.216). Da aber etwa 90 Prozent des Zeitaufwandes auf die Erfassung und Aufarbeitung von Daten entfallen, während nur ca. 10 Prozent auf ihre Verarbeitung entfallen (vgl. ebenda), werden auch in diesem Bereich alle Möglichkeiten genutzt, die geringe Produktivität der Übertragungstätigkeit durch organisatorische Maßnahmen, wie verstärkte Arbeitsteilung, Schematisierung und Normierung der einzelnen Arbeitsgänge und nicht zuletzt durch die Intensivierung dieser Arbeiten zu erhöhen.

Zu dieser Situation stellt Otto Neuloh fest,

"daß es geradezu als eine paradoxe Scherenentwicklung verstanden werden (muß), wenn durch die Einführung automatischer Fertigungsstraßen im Produktionsbetrieb die Menschen von monotoner Akkordarbeit immer mehr befreit und sozusagen auf den Aufsichtsstand des maschinellen Ablaufs gestellt werden, während das programmierte Büro in einer falschverstandenen Anlehnung an das Fabrikmodell den Menschen einem zunehmenden Zwang und einer Kontrolle mit Mechanismen aussetzt, die für Angestelltentätigkeiten bis zur Einführung des Computers so gut wie unbekannt waren" (1974, S.13).

Obwohl diese Einschätzung Neulohs auf den ersten Blick die tatsächliche Entwicklung zu kennzeichnen scheint, wird sie doch dem grundsätzlich unterschiedlichen Charakter der Automatisierung in Büro und Produktion nicht gerecht und berücksichtigt darüber hinaus nicht die sich abzeichnende Weiterentwicklung der elektronischen Datenverarbeitungssysteme auf dem Bürosektor. Während die Automatisierung in der Produktion eine logische Weiterentwicklung der schon ausgereiften Mechanisierung darstellt, hat "die elektronische Bürotechnik", wie Neu-

loh an anderer Stelle selbst feststellt, "den Werkzeugcharakter eines bürotechnischen Standards vor Einführung des Computers abgelöst und das Büro selbst aus der Manufaktur fast unmittelbar in die hochentwickelte Technik übergeleitet" (S.12).

Diese "überstürzte" Einführung der EDV führte, wie bereits weiter oben angesprochen, zu einem Nebeneinander von extrem unterschiedlichen Arbeitsweisen, wobei die zunächst von der Automatisierung ausgenommenen Bereiche nur vordergründig von denjenigen Bereichen zu trennen sind, in denen direkte Zuarbeit für die elektronische Datenverarbeitung geleistet wird.²⁹⁾ Auf jeden Fall brachte die Einführung der EDV eine bisher unbekannte Anpassung an die "Maschine" mit sich,³⁰⁾ und damit eine Erscheinung, die vorher in diesen Ausmaßen nur für die Mechanisierungsphase des Produktionssektors kennzeichnend war.

Zu dieser neuen Arbeitssituation der Angestellten gehört daher auch "eine verstärkte Kontrolle der Arbeitsleistungen durch Arbeits- und Leistungsbewertungssysteme, wie sie bisher nur in der Produktion bekannt waren" (Schumm-Garling 1975, S.19). In vielen zentralen Textverarbeitungsabteilungen bedeutete dies sogar die Anwendung von Verfahren vorbestimmter Zeiten (Work-Factor, MTM) und damit Maschineschreiben als Akkordarbeit (vgl. Dürrbeck 1974, S.22). Daß solche Leistungssysteme bisher nur auf wenige Bereiche der Angestelltentätigkeiten beschränkt sind und auch dort nicht von Dauer sein werden, hat u.a. seine Ursache darin, daß im Zuge der Weiterentwicklung von Computersystemen diese Tätigkeiten sukzessive vom Computer selbst übernommen werden. "Durch die Möglichkeit der automatischen Erfassung von Daten durch die lesende 'Maschine' wird der transitorische Charakter von (z.B.) (...) Erfassungs- und Codierungstätigkeiten offenkundig" (Projektgruppe 1975, S.219).

Ein weiterer Schritt in diese Richtung wurde auch in der Textverarbeitung als einem der neuralgischen Punkte auf dem Wege zum vollautomatisierten Büro getan. So wurde der Übergang von der Mechanisierung zur Automatisierung mit dem Verbund von elektrischen Schreibmaschinen mit der elektronischen Datenverarbeitung eingeleitet. Inzwischen wurde durch die Verwendung

von Datensichtgeräten und die Einführung sogenannter Ink-Drucker sogar die Zwischenschaltung der wie von "Geisterhand" bedienten elektrischen Schreibmaschine überflüssig und damit der Vorgang der Textverarbeitung insgesamt beschleunigt. Durch die Entwicklung vom Schreibautomaten zum Textcomputer werden aber nicht nur die "motorischen Routineleistungen" der "täglichen schriftlichen Korrespondenz automatisch erledigbar" (Projektgruppe 1975, S.223),³¹⁾ sondern auch relativ gehobene Sachbearbeitertätigkeiten, indem der Textcomputer durch den Verbund mit mannigfaltigen Informationsdateien praktisch weitgehend eigenständige Entscheidungen treffen kann, die dann mittels Textkonserven in eine schriftliche Form gebracht werden können.³²⁾

Uns interessiert in diesem Zusammenhang allerdings nur die Tatsache, daß mit fortschreitender Automatisierung auch im Angestelltenbereich die quantifizierbaren Leistungen, die hier mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung zum Produktionsbereich aufgetreten sind, wieder zurückgedrängt werden. Ein Rückfall in den vormaligen "Dornröschenschlaf der Büros" (Jaeggi/Wiedemann) ist aber mit der Einführung der EDV und der damit verbundenen Arbeitsplatzanalysen nicht mehr möglich, vielmehr gilt in Zukunft auch hier, was Pornschlegel für alle Arbeitnehmer unter den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals festgestellt hat: "Der einzelne Arbeitnehmer wird - auch ohne Lohnanreizsystem - einer immer lückenloseren Kontrolle seiner Leistung unterworfen" (1970, S.4).

1.3. Die analytische Arbeitsbewertung als eine adäquate Lohnfindungsmethode für Arbeiter und Angestellte unter den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals³³⁾

Mit der sich abzeichnenden rückläufigen Tendenz der Akkordentlohnung und anderer quantitativer Lohnfindungsmethoden, ergeben sich nach Meinung von Zander (1970a) größere Chancen für die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung. Vom stärkeren Anwachsen der Angestelltenarbeitsplätze und von der fortschreitenden Angleichung der Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten verspricht er sich ebenfalls eine Verstärkung des Trends in diese Richtung (vgl. dazu unsere ausführliche Darstellung der Rolle der aAB bei der sich vollziehenden Angleichung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten im 5. Kapitel). Wie sehr ihm die analytische Arbeitsbewertung am Herzen liegt, wird deutlich, wenn er das Schicksal des "mobilen Leistungsbürgers" von ihrer Verwirklichung abhängig macht:

"Deshalb (wegen der verschiedenen Tendenzen, J.Sch.) wird, wenn die Idee des mobilen Leistungsbürgers verwirklicht werden soll, eine klar aufgebaute, leicht verständliche Arbeitsbewertung im Vordergrund stehen müssen, die gleichzeitig eine akzeptable Grundlage für die Kombination mit anderen Zielen bietet" (S.169).

Einen ersten Schritt in diese Richtung unternahm die Siemens AG bereits 1971. Damals wußte die Frankfurter Rundschau unter der Überschrift "Siemens schafft den 'Arbeiter' ab" zu berichten, daß die Siemens AG "fortan die überholte Unterscheidung nach Arbeitern und Angestellten (...) nicht mehr verwenden (wolle)" und außerdem versuche "ein System leistungsgerechter Bewertung (zu) entwickeln, um eine Gleichbehandlung aller gleichbewertbaren Arbeiten zu erreichen" (FR vom 19.10.1971, S.6).

1.3.1. 'Lohngerechtigkeit' durch analytische Arbeitsbewertung

Die analytische Arbeitsbewertung erweist sich damit nicht nur als ein geeignetes Instrument, den Angleichungsprozeß von Arbeitern und Angestellten unter Wahrung der "Lohngerechtigkeit" auch äußerlich zu vollziehen, sondern auch ganz allgemein als ein geeignetes Mittel aufgrund transparenter Differenzierungs-

kriterien (Anforderungen, Arbeitsschwierigkeiten) anerkannte Lohnrelationen herbeizuführen³⁴⁾. Dies wird, wie Koch u.a. (1971) richtig feststellen, dann besonders wichtig, wenn in einem Betrieb durch die fortschreitende technologische Entwicklung unterschiedliche Möglichkeiten eines Mehrverdienstes entstanden sind, wodurch die bisherigen (mit Hilfe der traditionellen Leistungsentlohnung festgesetzten) Lohnrelationen ihre Gültigkeit verlieren. Daraus ergeben sich ihrer Meinung nach eine Reihe von Schwierigkeiten, die vor allem dort auftreten, wo in einigen Betriebsabteilungen infolge der technischen Entwicklung die Anreizfunktion einer Lohnfindungsmethode durch die Beseitigung des subjektiven Spielraums aufgehoben wurde, während sie in anderen Betriebsbereichen weiterhin gültig bleibt (vgl. S.149).

Da es unbestritten ist, daß mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung "eine von den Arbeitern (und Angestellten, J.Sch.) subjektiv als gerecht empfundene Lohnstruktur hergestellt werden kann" (Mendner 1975a, S.231)³⁵⁾, verfährt eine Betriebsleitung in einem solchen Falle nur konsequent, "wenn sie den Vorstellungen der Arbeiter über eine gerechte betriebliche Lohnstruktur (...) bereitwillig nachgibt, gerade weil Verstimmungen dieser Art die Leistungsbereitschaft mindern und dadurch das primäre Unternehmerinteresse gefährden" (Mieth 1967, S.144, zit. nach Mendner, S.231).³⁶⁾

Ob die Lohnrelationen tatsächlich aufgrund objektiv feststellbarer (meßbarer) Unterschiede zwischen den verschiedenen Arbeitsplätzen zustandekommen, spielt dann nur eine untergeordnete Rolle, wenn, wie Wibbe mit bewunderswerter Offenheit feststellt, es nur darauf ankommt, daß "das Lohngefüge (...) nach Einführung und Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung von den Beteiligten (lediglich, J.Sch.) als richtig empfunden und anerkannt werden (muß)" (1966, S.58).³⁷⁾

1.3.2. Die Entwertung von Qualifikationen mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung

Zum weiteren Verständnis der Möglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode wird es an dieser Stelle erforderlich, auf einige allgemeine Aspekte dieser

Methode einzugehen.

Die analytische Arbeitsbewertung kann ganz allgemein als ein Verfahren angesehen werden, mit dessen Hilfe sich die Schwierigkeit einer Tätigkeit ermitteln läßt, indem alle relevanten Anforderungen und Belastungen dieser Tätigkeit auf ihre Größe bzw. ihren Grad, sowie ihre Dauer bzw. Häufigkeit untersucht werden und entsprechend mit Punkten bewertet werden. Mit der Summe dieser (Wert-)Punkte steht auch schon der sog. "Arbeitswert" der betreffenden Tätigkeit fest. Dabei berücksichtigt die Arbeitsbewertung ausschließlich die Anforderungen und Belastungen des Arbeitsplatzes unter der Bedingung einer für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlichen "Normalleistung", die Person des jeweiligen Stelleninhabers, sein Ausbildungs- und Leistungsgrad, bleiben dagegen ausdrücklich unberücksichtigt.

Die so ermittelten Arbeitswerte sollen als Grundlage für eine anforderungsgerechte Staffe lung der Löhne und Gehälter dienen. Je nach Verfahren besteht dabei ein mehr oder weniger enger Zusammenhang zwischen dem Arbeitswert und dem Geldwert einer Tätigkeit.

Bramesfeld (1956) leitet diese allgemeinen Bemerkungen in einen für unsere Fragestellung relevanten Anwendungsbereich der analytischen Arbeitsbewertung über, indem er auf eine Reihe von Angelerntentätigkeiten verweist, die im Zuge der technologischen Entwicklung neben den klassischen Berufen der "Gelernten" entstanden sind und als "hochwertige Spezialtätigkeiten" seiner Meinung nach nur noch mit den Mitteln der analytischen Arbeitsbewertung erfaßt werden können, weil weder der Maßstab der Qualifikation noch die quantitativen Maßstäbe des Stück- und Zeitlohnes die Erfassung der Schwierigkeit einer solchen Arbeit leisten können (vgl.S.292). Im Unterschied zum Akkordlohn wird ja - wie bereits angedeutet - durch die analytische Arbeitsbewertung nicht mehr ein Zusammenhang zwischen einem quantitativen Arbeitsergebnis und der Lohnhöhe hergestellt, es entscheidet auch nicht mehr der Ausbildungsgrad der Beschäftigten (Ungelernte, Angelernte, Gelernte) über die jeweilige Lohnhöhe, sondern die Berücksichtigung einer ganzen Reihe von Anforderungsmerkmalen.³⁸⁾ Dieser Anforderungskatalog enthält zwar in der Regel die Anforderungsart "Fachkenntnisse" und bei Arbeitertätigkeiten auch noch die Anforderungsart

"Geschicklichkeit", diese sind jedoch - wie Mendner (1975a) mit Recht bemerkt - keineswegs identisch mit dem erworbenen Ausbildungsgrad des jeweiligen Arbeitsplatzinhabers, außerdem seien dies nur zwei Kriterien unter vielen anderen. Damit wird Mendner klar, "daß hierdurch die Ausbildung als Komponente der Wertbestimmung der Arbeitskraft nicht mehr voll bei der Lohnbestimmung berücksichtigt wird" (S.229).

Tatsächlich wird mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung, die ja ausschließlich auf die jeweiligen Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes abhebt, die Entlohnung nur auf die erforderliche Tätigkeitsqualifikation bezogen,³⁹⁾ damit steht aber noch keineswegs fest, daß auf diese Weise der Lohn unter den Wert der Arbeitskraft gedrückt wird, wie dies Mendner aus der falschen Vorstellung heraus, der Wert der Ware Arbeitskraft werde unabhängig von der tatsächlichen Beschäftigung u.a. durch die "Gesamtausbildungskosten" konstituiert, behauptet (vgl. S.230).

Zwar erweist sich die Arbeitsbewertung als eine hervorragende Methode, die im Zuge der technologischen Entwicklung obsolet gewordenen Qualifikationen auch tatsächlich abzuwerten, mit der Konsequenz, daß sinkender Arbeitswert auch zugleich Lohn- bzw. Gehaltskürzung bedeuten kann,⁴⁰⁾ jedoch ist damit der Lohn noch keineswegs unter den Wert der Arbeitskraft gesunken, vielmehr besteht die Funktion der Arbeitsbewertung gerade darin, den Preis der Ware Arbeitskraft (Arbeitslohn) an ihren gesunkenen Wert anzupassen.⁴¹⁾ "Dies entspricht der kapitalistischen Logik, die den Tauschwert der Ware Arbeitskraft nur realisiert, wenn der entsprechende Gebrauchswert auch wirklich benötigt wird" (Redaktionskollektiv Gewerkschaften 1972, S.135; vgl. dazu auch Kap.6 dieser Arbeit).

Diese Entwicklung verschärft sich, wenn nach Einführung der analytischen Arbeitsbewertung ein genauer Überblick über die Anforderungen (und entsprechende Bewertung) eines Arbeitsplatzes vorliegt und mit den wachsenden technischen Möglichkeiten der Arbeitswert einer Tätigkeit durch gezielte Wegrationalisierung von Arbeitsschwierigkeiten gesenkt werden kann.⁴²⁾ Für einen Facharbeiter kann dies z.B. bedeuten, daß er seinen Lohnanspruch als Facharbeiter verliert, "wenn sein Arbeitsplatz sich im Zuge der technischen Entwicklung so ver-

ändert, daß seine alte Qualifikation nicht mehr erforderlich ist."⁴³⁾ Das heißt, mit Hilfe der Arbeitsbewertung werden "sich verstärkende Dequalifikationstendenzen durch Abwertung erworbener Qualifikationen durchgesetzt" (Groß 1972, S.33).

Die analytische Arbeitsbewertung hat aber nicht nur die Funktion, "durch technische Veränderungen nicht mehr benötigte, veraltete oder moralisch verschlissene Qualifikationen auch nicht mehr zu entlohnen" (Redaktionskollektiv 1972, S.136), sondern darüber hinaus auch solche Qualifikationen zu entwerthen, die den spezifischen Anforderungen des technologischen Wandels Rechnung tragen.⁴⁴⁾ Diese neuen Qualifikationen erfordern ja bekanntlich einen "Standard an Wissen und Können, der ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit gegenüber sich ändernden und neuen Tätigkeitsanforderungen auf unterschiedlichen Qualifikationsebenen gewährleistet" (Koch u.a. 1971, S.177), was einer durchschnittlichen Höherqualifikation der Arbeitnehmer gleichkommt, welche in der Regel umfassender ist, als die jeweils aktuell erforderliche und tatsächlich bezahlte Tätigkeitsqualifikation.

Gleichzeitig bietet die analytische Arbeitsbewertung aber auch eine hinreichende Gewähr dafür, daß die so abgewerteten Tätigkeiten auch ohne zusätzliche Leistungsbewertung auf einem hohen Leistungsniveau verbleiben (vgl. dazu Anm.24).

1.3.3. Die materielle Stimulierung von neuen Verhaltensweisen durch die analytische Arbeitsbewertung

Mit fortschreitender Automatisierung versuchen die Unternehmen mit Hilfe der Arbeitsbewertung bei den Arbeitern und Angestellten solche Verhaltensweisen durchzusetzen, die dem Bewertungsinteresse des Kapitals unter den veränderten Bedingungen entsprechen. Nach Groß (1972) sollen dabei vor allem solche Verhaltensweisen stimuliert werden,

"die sich aus dem zunehmenden Umfang und der Kompliziertheit der Kapitalanlagen (...) als Anforderungen an das - zumeist als Angestellte beschäftigte - hochqualifizierte Steuerungs- und Überwachungspersonal ergeben: Entscheidungsbereitschaft, profitorientiertes ökonomisches Denkvermögen, Verantwortungsbereitschaft" (S.34).

Diese Verhaltensweisen können durch eine geschickt aufgebaute und an die jeweilige Betriebssituation angepaßte Arbeitsbewertungsmethode, d.h. durch die Anpassung des Anforderungskatalogs bzw. der Gewichtung⁴⁵⁾ bestimmter Anforderungen an die Verwertungsziele des Kapitals (über den Arbeitswertlohn) durchgesetzt werden.

Mit der fortschreitenden Automatisierung und Technisierung, sowie mit der Einführung neuer Führungstechniken, verändern sich daher nicht nur die Anforderungen selbst, sondern auch ihre Gewichtungsverhältnisse zueinander. So hat Zander (1969a) 60 Arbeitsbewertungsverfahren auf die Veränderung der Gewichtung untersucht und dabei festgestellt, daß z.B. die Gewichtung der Anforderungsart "Fachkönnen", die 1954 noch bei 41 % (im Durchschnitt aller Verfahren) lag, bis 1965 bereits auf 27,6 % gesunken war. Dagegen konnte er bei der Anforderungsart "Verantwortung" einen gegenläufigen Trend feststellen, denn hier stieg die Gewichtung von 22 % im Jahre 1954 auf 31,2 % im Jahre 1965 (vgl. S.3).

1.3.4. Die analytische Arbeitsbewertung als äußerlicher Ausdruck für die 'Industrialisierung' der Angestellten-tätigkeiten

Obwohl fast alle Aspekte der analytischen Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode sowohl für die Angestellten- als auch für die Arbeitertätigkeiten gleichermaßen Gültigkeit besitzen, gilt es hier noch einige unterschiedliche Voraussetzungen für die gegenwärtige Bedeutung der analytischen Arbeitsbewertung in beiden Bereichen zu erwähnen:

Während die analytische Arbeitsbewertung von Arbeitertätigkeiten schon in vielen Bereichen seit Jahrzehnten als Methode der Grundlohndifferenzierung bei gleichzeitiger Anwendung von Leistungslohnsystemen praktiziert wurde,⁴⁶⁾ ist die Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten erst mit dem Übergang von einer quasi handwerksmäßigen Arbeitsweise zur "industriellen" Arbeitsweise, d.h. mit der Teilautomatisierung von Bürotätigkeiten in größerem Umfang eingeführt worden. "Die Mechanisierung im Bürobereich machte die lange Zeit (...) vertretene These von der angeblich nicht meßbaren Angestelltentätig-

keit, mit der eine von vielen Angestellten als Privileg empfundene, äußerst willkürliche, pauschale Gehaltszahlung verbunden war, hinfällig" (Groß 1972, S.34).

Während in der Produktion jeder Fortschritt der Mechanisierung zur Ausbildung einer entsprechenden Arbeitsorganisation führte, die wiederum einer adäquaten Lohnfindungsmethode zu ihrer Durchsetzung bedurfte, war der Angestelltensektor praktisch bis zur Teilautomatisierung von diesem Prozeß ausgenommen. Erst die Einführung der EDV trug zur Überwindung des handwerklichen Charakters der Angestelltentätigkeit bei, so daß der Vergleich der Arbeitsweise im "praeautomatisierten" Büro mit der Arbeitsweise in der frühkapitalistischen Manufaktur u.a. deshalb gerechtfertigt ist, weil auch auf dem Büro-sektor die Anwendung der Kooperation und der Arbeitsteilung praktiziert wurde, "ohne daß hierdurch (...) das Prinzip der handwerklichen Produktionsweise (bzw. Arbeitsweise, J.Sch.) durchbrochen worden wäre" (Mendner 1975a, S.119).⁴⁷⁾

Die Substitution sogenannter "geistiger" Tätigkeiten erforderte allerdings ein wesentlich höheres Entwicklungsniveau der "Maschinerie" (z.B. Computer) als es für die schrittweise Substitution manueller Tätigkeiten erforderlich war, auf diesem Niveau wurden aber erst die Voraussetzungen für eine Arbeitsorganisation und Arbeitsintensivierung geschaffen, wie sie für die Mechanisierungsphase der Produktion charakteristisch waren.⁴⁸⁾ Die Anpassung an die "Maschinerie" machte auch hier die Zergliederung des Arbeitsprozesses in intellektuell anspruchslose Routinearbeiten möglich und ihre Intensivierung zum Zwecke der Auslastung kostspieliger Anlagen erforderlich. Analog zur Produktion wurden aber nicht nur die Arbeiten im Umkreis (z.B. der EDV-Anlagen, sondern auch die noch weitgehend subjektiv bestimmten Arbeiten einer verschärften Organisation und Intensifikation unterworfen.

Fürstenberg hält es für bezeichnend, daß dieser "Einbruch der Arbeitsstudien in die Bürowelt nicht mit Hilfe von Stoppuhr und Multimomentaufnahme gelang, sondern mit Hilfe wesentlich flexibler anwendbarer Methoden der Arbeitsplatzbeschreibung und Arbeitsbewertung" (1969, S.179)⁴⁹⁾, ein Einbruch war es aber allemal und er war deshalb für die Angestellten so schmerz-

lich, weil sie damit erstmals sowohl einer lückenlosen Organisation und permanenten Rationalisierung des Arbeitsprozesses, als auch einem verstärkten Leistungsdruck durch die Anwendung von Arbeitsbewertungssystemen unterworfen wurden. Daß der Übergang zur "industriellen" Arbeitsweise trotzdem so reibungslos vonstatten ging, dürfte nicht zuletzt gerade auf die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung zurückzuführen sein, die als "objektive" und "anforderungsgerechte" Lohnfindungsmethode die Dequalifizierung des Arbeitsvermögens der Angestellten verschleiert, ihre nunmehr "ungesunde Angestelltenmentalität" (Wibbe) auf ein für die gegenwärtigen Verwertungsinteressen des Kapitals erforderliches Maß reduziert und gleichzeitig eine hinreichende Intensivierung ihrer Arbeit garantiert (vgl. dazu ausführlich Kap.5).

2. Probleme der Einführung und Durchführung von Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung
- 2.1. Die Methode der analytischen Arbeitsbewertung von Angestellten nach Bieding/Wendler (1971)

Die Darstellung der Methode der analytischen Arbeitsbewertung nach Bieding/Wendler hat eine doppelte Funktion: einmal soll an dieser Stelle der Arbeit eine knappe, geschlossene, aber auch verständliche Einführung in die methodischen Grundlagen der Arbeitsbewertung geleistet werden, wozu sich die "einfache" Darstellung von Bieding/Wendler besonders eignet, zum anderen soll damit auch eine lange Zeit vorherrschende, spezifisch gewerkschaftliche Herangehensweise an die Problematik der Arbeitsbewertung aufgezeigt werden, die sich u.a. in der Begründung der Notwendigkeit einer analytischen AB, aber auch in der Verfahrensgestaltung selbst - bzw. in der Beschränkung auf die Verfahrensgestaltung widerspiegelt; insofern hat die Darstellung des Arbeitsbewertungsverfahrens nach Bieding/Wendler eine andere Funktion als die sich daran anschließende Darstellung einzelner verfahrenstechnischer Probleme der aAB, auch wenn sich hier inhaltlich Überschneidungen ergeben.

2.1.1. Die Notwendigkeit der Arbeitsbewertung

Nach Bieding/Wendler verändern sich durch die fortschreitende Arbeitsteilung, Rationalisierung, Mechanisierung und Automatisierung sowohl in den Betrieben als auch in den Verwaltungen die Aufgaben, Methoden und Abläufe der Arbeit. An die Stelle der abgeschlossenen Arbeitsaufgaben, die bisher von einzelnen Arbeitern oder Angestellten selbständig erledigt wurden, ist die Zerlegung der komplexen Tätigkeit in einzelne Arbeitsoperationen getreten (vgl. S.9). ¹⁾

Mit dieser Veränderung der Arbeitsaufgaben haben die traditionellen Berufs- bzw. Stellenbezeichnungen nicht Schritt gehalten; eine solche Bezeichnung gibt daher heute keine Auskunft darüber, welche Aufgaben der Angestellte, der eine bestimmte Stelle einnimmt, im einzelnen zu erledigen hat und welche Anforderungen an sein berufliches Fachkönnen gestellt werden (vgl. ebenda).

Genausowenig läßt heute die an der traditionellen Aufgabenteilung orientierte Staffellung der Gehälter nach den Kriterien "gelernt, angelernt, ungelernt" eindeutige Rückschlüsse auf die tatsächliche Schwierigkeit einer Arbeit zu.

Die differenzierten Organisationsstrukturen und Stellengliederungen in den Betrieben, Verwaltungen und Büros erforderten nach Bieding/Wendler die Entwicklung neuer Regeln und Grundsätze, die eine "angemessene Gehaltsdifferenzierung" ermöglichen sollten. Deshalb seien Methoden und Verfahren entwickelt worden, die heute den Komplex des Begriffes "Arbeitsbewertung" ausmachen (vgl. S.9 f.).²⁾

2.1.2. Die Aufgaben der Arbeitsbewertung

Nach Bieding/Wendler werden durch die Arbeitsbewertung Entlohnungsgrundlagen geschaffen, die sowohl die Eingruppierung in eine Gehaltsgruppe als auch die Beurteilung der Wertigkeit einer Tätigkeit ermöglichen, damit sei auch die Grundlage für eine "Ordnung der Gehälter" gefunden. Diese Ordnung der Gehälter schütze den einzelnen vor willkürlicher Gehaltsfestsetzung (vgl. S.10).³⁾

Auf diese Art und Weise werde der einfachen Tatsache Rechnung getragen, daß sich viele der in den Betrieben ausgeübten Tätigkeiten hinsichtlich der Qualifikationen, Anstrengungen, Intelligenzleistungen usw. unterscheiden, die Arbeitsbewertung sei daher nötig, um diese differenzierten Qualifikationen, Belastungen, Erfahrungsvoraussetzungen usw. in eine Relation zu bringen, die von möglichst allen Beteiligten als angemessen akzeptiert werden kann (vgl. S.12).

Für die gewerkschaftliche Lohn- und Gehaltspolitik ergeben sich nach Bieding/Wendler aus den genannten Aufgaben der Arbeitsbewertung zwei Zielrichtungen:

- a) Die Stufung der Differenzierung der Tätigkeiten mit vereinbarten Methoden der Arbeitsbewertung
- b) Die Zurechnung der Gehälter zu den mit Hilfe der Arbeitsbewertung entwickelten Stufen und Wertzahlen.

Gegenstand der laufenden Auseinandersetzungen zwischen den Tarifvertragsparteien ist im Falle a) die Anpassung der Gehaltsrelationen an den Strukturwandel der Wirtschaft und damit die Aufrechterhaltung der Ordnungsfunk-

tion, die mit der Differenzierung verbunden ist, und im Falle b) die Anpassung der Gehaltshöhe an die Gesamtentwicklung der Wirtschaft, um eine angemessene Beteiligung der Arbeitnehmer am Wirtschaftswachstum zu erreichen" (S.11).

2.1.3. Die Methode der analytischen Arbeitsbewertung (aAB)

Bieding/Wendler verstehen die analytische Arbeitsbewertung als eine Methode, "die in systematischer Form versucht, die Schwierigkeit einer Arbeit im Verhältnis zu anderen Arbeiten zergliedert festzustellen und in einem Zahlensymbol auszudrücken" (S.21).

Im Unterschied zur summarischen Arbeitsbewertung⁴⁾ wird bei der analytischen Arbeitsbewertung jede Arbeitsanforderung und Arbeitsbelastung gesondert bewertet. Die qualitativen Unterschiede zwischen den Arbeiten werden durch die Bewertung quantifiziert, die Summe der Punktwerte der einzelnen Anforderungsarten ist gleich dem Arbeitswert (er symbolisiert die Arbeits-schwierigkeit).

2.1.3.1. Der Arbeitswert

Die Arbeitsbewertung geht nach Bieding/Wendler von der Voraussetzung aus, daß sich die Schwierigkeit einer Tätigkeit als Reflex der auftretenden Anforderungen und Belastungen unter Berücksichtigung ihrer Intensität und Häufigkeit bestimmen läßt. Unter dieser Voraussetzung ist der Arbeitswert um so höher, je zahlreicher und intensiver die Anforderungen einer Arbeit auftreten (vgl. S.24).⁵⁾

2.1.3.2. Die Arbeitsplatzbeschreibung

Voraussetzung für jede sachliche und kontrollierbare aAB ist eine genaue Kenntnis der Arbeitsaufgaben eines Arbeitsplatzes, der dort zu bedienenden Arbeits- und Hilfsmittel, sowie der anderen (Umwelt-)Bedingungen, die für diesen Arbeitsplatz typisch sind. Ohne eine ausführliche Arbeitsplatzbeschreibung

ist eine qualifizierte aAB nicht zu leisten, daher soll die Arbeitsbewertung in verständlicher und übersichtlicher Form alle notwendigen Fakten festhalten, die für die Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit relevant sind (vgl. S.55). In der Praxis hat die Arbeitsplatzbeschreibung auf die Durchführung der aAB direkte Auswirkungen, denn nur was in ihr enthalten ist, geht auch tatsächlich in die Bewertung ein. Nach Bieding/Wendler stehen vier Formen der Arbeitsbeschreibung zur Disposition:

1. die Eigenbeschreibung durch den jeweiligen Arbeitsplatzinhaber; 2. die Vorgesetztenbeschreibung; 3. die Beschreibung durch Außenstehende (vornehme Umschreibung für Unternehmensberater, J.Sch.); 4. die Kommissionsbeschreibung (vgl. S.57).

2.1.3.3. Die Auswahl der Anforderungsarten

Vor jeder Arbeitsbewertung muß festgelegt werden, nach welchen Kriterien (Anforderungsarten) der Arbeitswert beurteilt werden soll.

Obwohl die Arbeitsbewertung bei der Feststellung der Arbeitschwierigkeit versucht, den oft sehr unterschiedlichen Belastungselementen Rechnung zu tragen, die zusammen die komplexe körperliche, geistige und seelische Gesamtbelastung eines arbeitenden Menschen ausmachen, muß andererseits die Vielfalt der mit dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit zusammenhängenden Begriffe auf das Wesentliche zurückgeführt und systematisiert werden.

Bieding/Wendler benutzen hierzu "Sammelbegriffe", die sich ihrer Meinung nach in der Praxis der Arbeitsbewertung bewährt haben. Da ist einmal das "fachliche Können" zu nennen, das als Voraussetzung für die Erledigung einer bestimmten Arbeit erforderlich ist, dann die Höhe der körperlichen und seelischen Belastung, sowie die Größe der Verantwortung und schließlich die auftretenden Umgebungseinflüsse (vgl. S.25 f.). Bei der Auswahl der Anforderungsarten besteht die Hauptschwierigkeit nun darin, eine Synthese zu finden zwischen der für eine korrekte Bewertung notwendigen Zahl von Anforderungsarten und einer Beschränkung der Zahl im Interesse der Praktikabilität des Verfahrens.

2.1.3.4. Das 'Genfer Schema'

Die wichtigsten Merkmale, die bei jeder aAB berücksichtigt werden sollten, sind im 'Genfer Schema' (nach Bramesfeld/Dor/Lorenz auf der internationalen Arbeitstagung über Arbeitsbewertung in Genf im Mai 1950) festgehalten:

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1. Fachkönnen | Fachkönnen und Belastung werden |
| 2. Belastung | jeweils in ihren körperlichen |
| 3. Verantwortung | und geistigen Anteil zerlegt |
| 4. Arbeitsbedingungen | (vgl. S.29). |

Obwohl alle gebräuchlichen Verfahren der aAB sich mehr oder weniger am Genfer Schema orientieren, muß "die Auswahl der Anforderungsarten (...) anhand der im Bewertungsbereich tatsächlich gegebenen Anforderungs- und Belastungsstruktur erfolgen" (S.31).

Es kann keinen allgemeinen Katalog von Anforderungsarten geben; auch der folgende Anforderungskatalog nach Euler und Stevens (eine Weiterentwicklung des 'Genfer Schemas') besitzt keine allgemeine Verbindlichkeit:

1. Fachkenntnisse
 - a) Berufswerdegang
 - b) Berufserfahrung
2. körperliche Geschicklichkeit
3. Verantwortung für die Arbeitsausführung
4. Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit anderer
5. Verantwortung für den Arbeitsablauf oder für die Abwicklung der Arbeitsaufgaben
6. körperliche Beanspruchung
 - a) Arbeitsschwere
 - b) Arbeitsvermögen
7. Nachdenken
8. Aufmerksamkeit
 - a) Wahrnehmung
 - b) Monotoniewiderstand
 - c) Konzentration
9. Verhalten im Umgang mit Menschen
10. Disponieren
11. Aufsicht (vgl. S.85 ff.).

2.1.3.5. Die Gewichtung der Anforderungsarten

Nachdem Zahl und Art der Anforderungsmerkmale durch eine Vereinbarung bestimmt worden sind, kann mit der qualitativen Analyse begonnen werden. Die qualitative Analyse soll für die verschiedenen Tätigkeiten Aufschluß geben über die Höhe und Intensität der Beanspruchung in den zuvor festgelegten Anforderungsarten (vgl. S.31).

Die Frage ist, wieviele Punkte bzw. Wertzahlen für einen bestimmten Beanspruchungsgrad in den Anforderungsarten gegeben werden sollen. Vorher ist noch die Frage zu klären, in welcher Relation die Anforderungsarten zueinander stehen.

So läßt sich ein sachgerechtes Bewertungsergebnis, das von allen Beteiligten angenommen werden kann, nach Bieding/Wendler nur erzielen, wenn die benutzten Anforderungsarten gegeneinander gewichtet werden (vgl. S.32).

Bei einer Punktbewertung bestimmt sich die Gewichtung einer Anforderungsart als prozentualer Anteil ihrer höchstmöglichen Wertzahl an der höchstmöglichen Wertzahl aller Anforderungsarten zusammen.

Beträgt die höchstmögliche Gesamtwertzahl z.B. 51 und die höchstmögliche Wertzahl für Fachkenntnisse 7, so errechnet sich die Gewichtung für Fachkenntnisse wie folgt: $\frac{7 \times 100}{51} = 13,7 \%$ (vgl. S.33).

2.1.3.6. Die Gewichtungsarten

2.1.3.6.1. Die Stufengewichtung

Die Anforderungsarten werden je nach Bedeutung in eine unterschiedliche Zahl von Stufen eingeteilt, dabei werden den "wichtigeren" Merkmalen mehr Stufen zugeteilt als den weniger wichtigen. Die den einzelnen Stufen beigefügten Ziffern stellen bereits gewichtete Punkte dar (vgl. S.36).

2.1.3.6.2. Die Faktorengewichtung

Die Stufennummern bzw. Stufenzahlen jeder Anforderungsart werden mit dem jeder Anforderungsart zugeordneten Gewichtungsfaktor multipliziert. Die errechneten Wertzahlen werden zum Arbeitswert addiert (vgl. S.29).

2.1.3.6.3. Die freie Gewichtung

Für jede Stufe jeder Anforderungsart wird ein besonderer Gewichtungsfaktor festgelegt. Es handelt sich demnach um eine Variante der Faktorengewichtung mit der sich ein progressiver, degressiver oder linearer Wertzahlenverlauf erreichen läßt (vgl. S.41).

2.1.3.6.4. Die maximale Wertzahlgewichtung

Jeder Anforderungsart werden unterschiedlich hohe maximale Wertzahlen zugeordnet. Je höher die zugeordnete Zahl, desto höher das Gewicht der Anforderungsart.

2.1.3.7. Die Bedeutung der Gewichtung

Die Gewichtung der Anforderungsarten nimmt einen zentralen Rang in jeder aAB ein: "Da die Rangfolge der Arbeitsplätze abhängig ist vom Arbeitswert und der Arbeitswert Basis der Gehaltsfindung ist, gehört die Gewichtung in den Bereich der gehaltspolitischen Entscheidungen und damit in die Tarifpolitik" (S.33). Obwohl die Höhe der Wertzahl keine direkte Gehaltsbestimmung einschließt, besteht doch ein direkter Zusammenhang zwischen Wertzahl und Endgehalt: Je höher die Gewichtung, desto höher auch das Bewertungsergebnis und in Relation dazu das Endgehalt (50 Wertzahlen bedeuten weniger Gehalt als 100). Gerade wegen dieser Schlüsselrolle der Gewichtung in der aAB gilt es zu berücksichtigen, daß die Gewichtung selbst nicht arbeitswissenschaftlich bestimmt werden kann.

Tatsächlich handelt es sich bei der Gewichtung um eine angenommene bzw. vereinbarte Wertigkeit, die auch nach Meinung von

Bieding/Wendler Wertvorstellungen wiedergibt, "welche die Parteien oder Autoren den verschiedenen Anforderungsarten beizumessen, beeinflusst von den persönlichen Wertvorstellungen, gehalts- oder personalpolitischen Zielsetzungen, den mit der Arbeitsbewertung verfolgten Zwecken und weiteren Faktoren" (S.34).⁶⁾

2.1.3.8. Die Bedeutung der 'Normalleistung' in der aAB

Ohne Zweifel werden die Anforderungen und Belastungen einer Tätigkeit entscheidend davon bestimmt, welcher Einsatz und welche Arbeitsintensität von den dort Beschäftigten verlangt wird (vgl. S.45).

Unterschiedliche Leistungshöhen können und sollten aber mit dem vorhandenen Instrumentarium der aAB nicht erfaßt werden. Die Tatsache, daß die aAB eine Lohn- bzw. Gehaltsfindungsmethode für Zeitlohn ist, spricht für die Orientierung an einer Normalleistung:

"Allgemein wird heute in Deutschland dem arbeitenden Menschen diejenige Leistung als normal zugemutet, die er bei hinreichender Eignung, Übung und Einarbeitung auf die Dauer mindestens erreichen kann, sofern er die in der Vorgabezeit enthaltenen richtigen Verteil- und Erholungszeiten einhält" (S.47).

Die in den Tarifverträgen festgelegten Normen zur Normalleistung haben Vorrang; andere Definitionen sind in diesem Falle nicht zulässig (vgl. ebenda).

2.1.4. Die Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung

2.1.4.1. Das Stufenwertzahlverfahren

Für jede Anforderungsart werden Anforderungsstufen festgelegt, die dem jeweiligen Grad der Anforderungen entsprechen. Durch die den Anforderungsarten zugeordneten Wertzahlen ist es möglich, den jeweiligen Anforderungsgrad in Zahlen auszudrücken. Beispiel:

Keine oder geringe Anforderungen	= 0-2 Wertzahlen (Punkte)
Niedrige Anforderungen	= 3-6 Wertzahlen (Punkte)

(...)

Hohe Anforderungen = 12-17 Wertzahlen (Punkte)

Sehr hohe Anforderungen = 18-22 Wertzahlen (Punkte)

(Vgl. S.48).

Durch Richtbeispiele für jede Anforderungsstufe einer bestimmten Anforderungsart wird der Bewertungsvorgang erleichtert.

Beispiel:

0-2 Wertzahlen Leiter im Rechnungswesen

3-6 Wertzahlen Betriebsingenieur, technischer
Zeichner

...

12-17 Wertzahlen Meister, Steno-Kontoristen

etc.

(vgl. S.49).

Die Gewichtung der Anforderungsarten wird in der Regel durch die Zuordnung maximaler Punktwerte erreicht. Die Gewichtung ergibt sich also aus der Höhe der jeder Anforderungsart zugeordneten Punktzahl. Die Ermittlung des Arbeitswertes nach dem Stufenwertzahlverfahren ist beendet, wenn die in den einzelnen Anforderungsarten vergebenen Wertzahlen (Punkte) je Arbeit addiert sind; das Additionsergebnis ist bereits gleich dem Arbeitswert.

2.1.4.2. Das Rangreihenverfahren

Für jede Anforderungsart der zu bewertenden Tätigkeiten wird eine Rangreihe gebildet, also je eine für Fachkönnen, Disponieren usw.. Der Schwierigkeitsgrad innerhalb der Anforderungsarten wird durch einen Vergleich jedes Arbeitsplatzes mit allen anderen ermittelt.⁷⁾

Sogenannte Schlüsselarbeiten (bestimmte Arbeiten als Orientierungspunkte, die die höchste und niedrigste Beanspruchung kennzeichnen) sollen die Einordnung der anderen Arbeitsplätze erleichtern. Da bei diesem Verfahren zunächst keine Gewichtung vorgenommen wird, ist es nur dann für eine Gehaltsfindung zu gebrauchen, wenn anstelle von Platzziffern Stufenzahlen verwendet werden; auf einer Zahlenskala von 0 bis 100 wird der Arbeitsplatz mit der höchsten Beanspruchung oben und der mit der niedrigsten unten eingestuft. Nachdem alle Arbeitsplätze ihren

Platz auf der Skale der einzelnen Anforderungsarten gefunden haben, werden die Stufenzahlen mit den für die einzelnen Anforderungsarten vorgesehenen "Wichtefaktoren" (Zahlensymbole für die Wertigkeit der Anforderungsarten untereinander) multipliziert und das Ergebnis addiert.

Die so ermittelte Stufensumme des Rangreihenverfahrens ist also in der Regel identisch mit dem Arbeitswert. Das Verfahren endet mit der Ermittlung der Rangfolge der Arbeitsplätze entsprechend der Höhe der errechneten Stufensumme.

2.1.4.3. Die Kombination von Verfahren der aAB

In der Praxis wird sehr häufig versucht, die Mängel des einen oder anderen Verfahrens durch ein Mischverfahren zu beheben. So ermöglicht z.B. die Kombination des Stufen- und Reihenprinzips die durch die Stufung gewonnenen Erkenntnisse durch eine anschließende Reihung zu überprüfen und eventuell zu korrigieren.

2.1.5. Voraussetzungen für die Anwendung einer aAB

"Wenn der Branchentarifvertrag eine summarische Arbeitsbewertung vorsieht, ist die Durchführung einer aAB im Einzelfall nur möglich, wenn im Tarifvertrag eine generelle oder spezielle Öffnungsklausel enthalten ist" (S.57).

Notwendige Voraussetzung für die Anwendung der aAB in einem Betrieb ist also auf jeden Fall die Zustimmung der Tarifvertragsparteien.⁸⁾

2.1.5.1. Betriebsvereinbarungen

Enthält der Tarifvertrag eine Öffnungsklausel, aber keine genauen Vorschriften zur Durchführung der aAB, so sind Betriebsvereinbarungen, die die methodischen Einzelheiten des Verfahrens sowie die Vorschriften über den Vollzug der Anwendung regeln, erforderlich. Vom Standpunkt der Gewerkschaft ist es unbedingt erforderlich, in den Betriebsvereinbarungen "die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Planung, Einführung, Durch-

führung und Kontrolle der aAB (zu verankern)" (S.58).

2.1.5.2. Bewertungskommission

Die aAB sollte im Betrieb immer von einer paritätisch besetzten Bewertungskommission durchgeführt werden, denn jedes Verfahren enthält eine Vielzahl von Ermessensentscheidungen, die sich alle direkt auf die Gehaltsfindung auswirken können.

2.1.5.3. Beschwerdeinstanz

"Die Bewertungsergebnisse müssen im Einzelfall reversibel sein, d.h. jeder Angestellte muß das Recht haben, sich gegen die Bewertungsergebnisse zu wenden, um eine Änderung in seinem Sinne zu erreichen" (S.58).

2.1.6. Die Gehaltsbestimmung

Grundlage für eine Gehaltsbestimmung nach einem Verfahren der aAB ist der Arbeitswert (AW), der sich aus der Summe der Wertzahlen aller Anforderungsarten zusammensetzt. Die Formel

Gehalt = B + AW x S

B = Basisgehalt

AW = Arbeitswert

S = Steigerungsbetrag

ermöglicht bei der Gehaltsfestsetzung eine starke Berücksichtigung des errechneten AW; Basisgehalt und Steigerungsbetrag werden von den Tarifvertragsparteien festgelegt. Die andere Möglichkeit der Gehaltsbestimmung ist die Einordnung von Arbeitsplätzen nach vereinbarten Arbeitswertspannen in bestimmte Gehaltsgruppen: "Innerhalb von Branchentarifverträgen bietet dieser Weg die beste Möglichkeit, bei aAB die Gehaltsbestimmung durch die Tarifvertragsparteien zu gewährleisten" (S.60).

2.1.7. Rationalisierung und analytische Arbeitsbewertung

Durch Rationalisierung und Technisierung wurden und werden die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsmethoden und die Arbeitsabläufe in allen Beschäftigungsbereichen der Angestellten verändert. Diese Veränderungen sind im Zusammenhang mit der Anwendung der aAB auch nach Meinung von Bieding/Wendler deshalb von besonderem Gewicht, "weil Basis der analytischen Arbeitsbewertung eine Arbeitsplatzbeschreibung ist, die die Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe des Arbeitsplatzes beschreibt" (S.61).

Da die Arbeitsplatzbeschreibung jeweils nur den Ist-Zustand einer Arbeitssituation erfaßt, kann mit einer Änderung dieser Situation durch technische oder organisatorische Maßnahmen eine neue Arbeitsplatzbeschreibung erforderlich werden, die gegebenenfalls auch eine "Änderungsbewertung" nach sich zieht. Diese "Änderungsbewertung" kann einen steigenden, aber auch einen fallenden Arbeitswert erbringen und auch eine entsprechende Veränderung der Gehaltshöhe bewirken. Allerdings sehen sich Bieding/Wendler nicht in der Lage, die Auswirkungen der aAB im Zuge der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung auch nur halbwegs zutreffend aufzeigen zu können. Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage nach der zukünftigen Anforderungsentwicklung ist ihrer Meinung nach "wegen der differenzierten Verhältnisse im Bereich der Angestelltentätigkeiten und der nicht vorhersehbaren technologischen Entwicklungen nicht zu geben" (S.61). Sie geben daher nur die Empfehlung aus, daß diejenigen, die der Meinung seien, Rationalisierung und technische Entwicklung würden den Schwierigkeitsgrad der Angestelltentätigkeiten schmälern, "der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung mit Vorbehalten gegenüberstehen (müßten)" (S.61), während diejenigen, die sich von der organisatorischen und technischen Entwicklung eine Erhöhung des Schwierigkeitsgrades der Angestelltentätigkeiten versprechen, "der analytischen Arbeitsbewertung positiver gegenüberstehen (können)" (S.62).

Auf jeden Fall aber müßte die analytische Arbeitsbewertung nach Meinung von Bieding/Wendler von den zuständigen Gewerkschaften und/oder den Betriebs- bzw. Personalräten von vorneherein so variabel konzipiert werden, "daß die Anforderungs-

arten und deren Gewichtung ständig den sich aufgrund von Rationalisierung und Technisierung verändernden Bedingungen angepaßt werden können" (S.62).

2.2. Probleme der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung

Lorenz/Neumann (1966) empfehlen, im Rahmen der Vorarbeiten für eine analytische Arbeitsbewertung grundsätzlich allen Fragen der Arbeitsbewertung im einzelnen nachzugehen und zu prüfen, "welches Vorgehen für den speziellen Einzelfall einer Firma, eines Konzerns oder eines Verbandes das Richtige ist" (S.108). Da die betrieblichen Besonderheiten nur in Ausnahmefällen einer unternehmensspezifischen Arbeitsbewertung bedürfen, greift man in der Regel auf bereits erprobte, gegebenenfalls modifizierte Verfahren zurück. Die Entscheidung über das für ein Unternehmen in Frage kommende Verfahren der Arbeitsbewertung dürfte zunächst von dem angestrebten Zweck sowie von der Branche, der Größe des Unternehmens und dem zu bewertenden Personenkreis (Arbeiter, Angestellte, leitende Angestellte) abhängen (vgl. Lorenz 1975, S.54).

Ist eine vorläufige Entscheidung für ein bestimmtes Verfahren gefallen, so empfiehlt es sich nach Lorenz/Neumann auch von den Erfahrungen anderer Unternehmen Gebrauch zu machen und darüber hinaus durch geeignete Planspiele alle möglichen Auswirkungen des ausgewählten Arbeitsbewertungsverfahrens durchzuspielen, bevor dann eine endgültige Entscheidung getroffen wird (vgl. S.108).

2.2.1. Verfahrenstechnische Maßnahmen bei der Einführung der Arbeitsbewertung

Lorenz/Neumann schlagen als erste verfahrenstechnische Maßnahme die Sammlung von geeigneten betrieblichen Arbeitsbeschreibungen vor. Eine solche Sammlung sei schon deshalb unentbehrlich, weil auf ihrer Grundlage verschiedene Verfahren hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den eigenen Betrieb geprüft werden könnten. Später könnten sie dann als "Richtbeispiel-Sammlung" beim "schätzenden Vergleich" aller betrieblichen Arbeiten quasi als "Urmaß" Verwendung finden. Lorenz/Neumann halten darüber hinaus eine solche betriebliche Beispielsammlung aus zwei weiteren Gründen für unerlässlich: Zum einen sollte ihrer Meinung nach die Verteilung der Richtbeispiele auf die unterschiedlichen Tätigkeiten so eng wie möglich an die Art und das Ni-

veau der jeweiligen betrieblichen Tätigkeitsstruktur angelegt werden und zum anderen habe es sich als sehr vorteilhaft erwiesen, mit solchen Richtbeispielen zu arbeiten, die auch tatsächlich im Betrieb vorhanden seien, die jederzeit besichtigt werden können und von denen klare Vorstellungen bestünden (vgl. S.110).

Als zweiten Schritt sehen sie die Einstufung der betrieblichen Richtbeispiele vor, wobei sich ihrer Meinung nach auch in diesem Stadium schon die Einreihung bzw. Einstufung aller Arbeiten in jeweils eine Anforderungsart und nicht die Einstufung (Einreihung) einer Arbeit (nacheinander) in alle Anforderungsarten empfiehlt. Durch eine solche Vorgehensweise soll von vorneherein vermieden werden, daß die Punkte in den einzelnen Anforderungsarten "ausgehandelt" werden, indem die fehlenden Punkte in einer Anforderungsart durch eine höhere Bewertung in einer anderen Anforderungsart zu einer "angestrebten" Gesamtpunktzahl ausgeglichen werden. Auf die Einreihung (Rangreihenverfahren) bzw. Einstufung (Stufenwertzahlverfahren) folgt die Gewichtung und schließlich die Tarifierung der betrieblichen Richtbeispiele. Erst auf dieser Grundlage lassen sich nach Lorenz/Neumann die finanziellen und personellen Konsequenzen, die mit der Einführung eines Arbeitsbewertungsverfahrens verbunden sind, beurteilen (vgl. S.111 f.).

2.2.2. Die Kosten der Arbeitsbewertung

Die Kosten, die mit der Einführung der Arbeitsbewertung verbunden sind, lassen sich in solche, die aus der Bewertungsdurchführung entstehen und in solche, die sich aus der Umstellung der Löhne und Gehälter ergeben, einteilen.

2.2.2.1. Veränderungen der Lohn- und Gehaltsstruktur

Die Einführung eines analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens bedeutet nach Paasche (1974) "stets einen Umbruch der betrieblichen Lohn- und Gehaltsstruktur" (S.189).⁹⁾

Einen Überblick über die finanziellen Auswirkungen dieses Umbruchs kann sich die Betriebsleitung mit Hilfe einer sogenann-

ten "Wanderungstafel" verschaffen, die von Paasche entwickelt wurde und deren Gebrauch im folgenden kurz erläutert werden soll:

Zunächst müssen alle betrieblichen Tätigkeiten nach dem vorgesehenen Verfahren bewertet - und die Grundlöhne entsprechend der zumeist vorher festgelegten Lohnlinie errechnet werden. Dann werden die Zahlen der an unterschiedlich bewerteten Arbeitsplätzen beschäftigten Mitarbeiter mit den Mitarbeiterzahlen in den bisherigen Lohngruppen und den entsprechenden Grundlöhnen konfrontiert.

(Tafel 53 aus Paasche 1974, S.190):

	Bisherige Kopfzahlverteilung		Neue Lohngruppen und Zeitlöhne DMSid									Summe der Lohn- änderungen	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	theor. Lohn- minder- ung	Lohn- erho- hung
			4,54	4,67	4,86	5,11	5,43	5,82	6,28	6,79	7,37		
Bisherige Lohngruppen und Zeitlöhne DMSid	A 4 54	Lohnände- rung	· 0,0	· 0,13	· 0,32	· 0,57							
		Kopfzahl	33	12	2	1						- 0,0	2,77
		Lohnändng f ges Kopfz	· 0,0	· 1,56	· 0,64	· 0,57							
	B 4 77	Lohnände- rung	- 0,23	- 0,10	0,09	· 0,34	· 0,66						
		Kopfzahl	78	24	142	32	4	Lohnerhöhungen				- 20,34	· 26,30
		Lohnändng f ges Kopfz	- 17,94	- 2,40	- 12,78	· 10,88	· 2,64						
	C 5 67	Lohnände- rung		- 0,40	- 0,21	0,04	0,36						
		Kopfzahl		2	18	14	5					4,58	2,36
		Lohnändng f ges Kopfz		- 0,80	- 3,78	· 0,56	1,80						
	D 5 35	Lohnände- rung		- 0,68	0,49	- 0,24	· 0,08	0,47					
		Kopfzahl		1	1	16	36	3				5,01	4,29
		Lohnändng f ges Kopfz		- 0,68	- 0,49	- 3,84	· 2,88	· 1,41					
	E 5 87	Lohnände- rung				- 0,68	- 0,44	- 0,05	· 0,41	· 0,92			
		Kopfzahl				2	7	12	27	1		5,04	11,99
		Lohnändng f ges Kopfz				- 1,36	- 3,08	- 0,60	· 11,09	· 0,92			
	F 6 40	Lohnände- rung						- 0,58	- 0,12	· 0,39	0,97		
		Kopfzahl	Lohnminderungen					6	32	18	2	- 7,32	· 8,96
		Lohnändng f ges Kopfz						3,48	- 3,84	· 7,02	· 1,94		
	G 6 90	Lohnände- rung								- 0,11	· 0,47		
		Kopfzahl								6	16	0,66	· 7,52
		Lohnändng f ges Kopfz								- 0,66	· 7,32		
	553		111	39	163	65	52	21	59	25	18	42,95	64,19
			Neue Kopfzahlverteilung										

„Wanderungstafel“ — Veränderung der betrieblichen Personal- und Lohnstruktur durch Einführen der Arbeitsbewertung

Die in dem Schaubild dick gedruckte Treppenlinie zeigt dann, welche Beschäftigtengruppen nach der Einführung der Arbeitsbewertung den gleichen, einen höheren oder einen niedrigeren Lohnanspruch haben.

Für unser Beispiel heißt dies, daß die 49 Beschäftigten, die bisher der Lohngruppe C zugeteilt waren, sich nach Einführung der Arbeitsbewertung wie folgt auf die neuen Lohngruppen verteilen:

2 Beschäftigte gehen in die neue Lohngruppe 2; 18 in die Lohngruppe 3; 14 in die Lohngruppe 4; 15 in die Lohngruppe 5 (vgl. Paasche 1974, S.191).

Eine solche Wanderungstafel hat allerdings für die Einführungsphase der Arbeitsbewertung zunächst nur einen theoretischen Aussagewert, da "persönliche Lohnminderungen (...) üblicherweise vorübergehend durch Besitzstands-Zulagen (...) ausgeglichen (werden)" (Lorenz/Neumann 1966, S.114). In solchen Besitzstands-Zulagen sehen Lorenz/Neumann die vernünftigste Regelung für die Einführungsphase der Arbeitsbewertung, denn

"ein 'Hinbiegen' der Einstufung in Richtung des bisherigen Nettoverdienstes würde dem Sinn der Arbeitsbewertung entgegenlaufen, die ja eine anforderungsge-rechte Lohnstruktur schaffen soll".

Außerdem biete "allein schon die natürliche Fluktuation (...) erfahrungsgemäß ausreichende Gelegenheiten" (S.114), eine personelle Anpassung an die neue Lohnstruktur herbeizuführen. Zur Erhöhung der Personalkosten in der Einführungsphase trägt neben den sogenannten Besitzstands-Zulagen in der Regel auch eine auf Druck der Gewerkschaften vorgenommene Erhöhung der Gesamtlohnsumme bei, die der Arbeitgeber quasi als "'Preis' für die Einführung der Arbeitsbewertung zahlen (muß), wenn sie psychologisch günstig aufgenommen werden soll" (Pornschlegel 1967, S.48). Diesem Mehraufwand stehen auf der anderen Seite aber auch erhebliche Einsparungen gegenüber, die sich bereits wenige Jahre nach der Einführung der Arbeitsbewertung bemerkbar machen (vgl. ders., S.47; vgl. dazu auch u.a. Kap.4 dieser Arbeit).

2.2.2.2. Die Kosten der Bewertungsdurchführung

Über die Kosten der Bewertungsdurchführung liegen nur einige dürftige Zahlen aus den USA vor: So beliefen sich diese Kosten bei einer großen Stahlfirma (7000 Beschäftigte) auf etwa 0,5 % der Jahreslohnsumme (vgl. Wibbe 1966, S.124).

Zander (1970a) erwartet allerdings zumindest in der Einführungsphase der Arbeitsbewertung wesentlich höhere Kosten. Unter Berücksichtigung in- und ausländischer Erfahrungen schätzt er den Bedarf an zusätzlichen finanziellen Mitteln auf 3 bis 8 % der jährlichen Lohn und Gehaltssumme (vgl. S.43).

Nach Deyhle(1959) gehen amerikanische Fachleute davon aus, daß allein die Beschreibung eines Arbeitsplatzes 200 Dollar kostet (vgl. S.645). In kleineren Betrieben dürften diese Kosten insgesamt, etwa durch die notwendige Einstellung von Arbeitsstudienfachleuten, ohnehin relativ höher liegen (vgl. Wibbe, S.124).

Allerdings ist einer Kosten-Nutzenrechnung der Arbeitsbewertung auf jeden Fall mit Skepsis zu begegnen, weil es, wie Möller (1974) richtig feststellt, sehr schwer sein dürfte, "eine Nettrechnung aufzustellen, in der die gesamten Aufwendungen für die Bewertung um die Erträge vermindert werden müßten, die durch die Vorteile der Arbeitsbewertungsergebnisse erzielt werden" (S.103).

Daß die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung trotz ihrer offensichtlichen Vorteile oft auf den Widerstand der Betriebsleitungen stößt, liegt nach Schoppe (1963) häufig daran, daß die Anfertigung der Arbeitsbeschreibung einen erheblichen Zeitaufwand erfordert, der auch mit entsprechend hohen Kosten verbunden ist (vgl. S.21).

Als Allheilmittel wird von verschiedenen Autoren die Rahmenarbeitsbeschreibung in die Diskussion gebracht, die eine kostengünstigere Einführung und auch "Instandhaltung" der Arbeitsbewertung gewährleisten soll¹⁰⁾. Da die Rahmenarbeitsbeschreibung den Zeitaufwand bei der Einführung eines Systems der Arbeitsbewertung erheblich verkürzt und damit Kosten spart, sollte sie nach Meinung von Schoppe insbesondere bei der Einführung eines neuen Arbeitsbewertungsverfahrens Verwendung finden (vgl. S.21).

2.2.3. Die Rahmenarbeitsbeschreibung¹¹⁾

Unter einer Rahmenarbeitsbeschreibung ist nach Schoppe (1963) ein Verfahren zu verstehen, mit dessen Hilfe es möglich wird, solche Tätigkeiten, die in wichtigen Punkten Ähnlichkeiten aufweisen, zusammenzufassen. Der Vorzug einer solchen Verfahrensweise liegt seiner Meinung nach darin, daß unter bestimmten Voraussetzungen für eine Vielzahl von Tätigkeiten nur eine einzige Arbeitsbeschreibung angefertigt werden muß, wodurch sich natürlich das ganze Arbeitsbewertungsverfahren erheblich vereinfacht (vgl. S.18).¹²⁾

Die Anwendung einer Rahmenarbeitsbeschreibung ist allerdings nur dann möglich, wenn alle Tätigkeiten, die in die Rahmenarbeitsbeschreibung eingebaut werden sollen, die gleiche fachliche und arbeitstechnische Charakteristik aufweisen (Kriterium der "Bestimmtheit") (vgl. ders. S.19).

Darüber hinaus muß noch das Kriterium der "Gleichartigkeit" der verschiedenen Tätigkeiten erfüllt sein, d.h. die in Frage kommenden Tätigkeiten müssen in mehreren Anforderungen übereinstimmen.¹³⁾ Eine Tätigkeit, die dieser Forderung entspricht, wird als "Rahmentätigkeit" bezeichnet (vgl. ebenda). In der Praxis empfiehlt es sich, bei der Einführung einer Arbeitsbewertung zunächst einige Einzelbeschreibungen von charakteristischen Tätigkeiten des jeweiligen Betriebes anzufertigen; anschließend sollten diese Tätigkeiten dann mit vergleichbaren betrieblichen Arbeitsplätzen verglichen werden und die sich dabei ergebenden Unterschiede oder Übereinstimmungen in Tabellen erfaßt werden.¹⁴⁾ Nachdem diese Unterlagen systematisch ausgewertet worden sind, kann ermittelt werden, welche Anforderungsmerkmale zusammengefaßt werden können, ohne daß dadurch die Genauigkeit der Bewertung wesentlich beeinträchtigt wird (vgl. S.24).

2.2.3.1. Die Anwendung der Rahmenarbeitsbeschreibung bei vorhandener analytischer Arbeitsbewertung

Wurde bereits eine analytische Arbeitsbewertung durchgeführt, so sollten die vorliegenden Arbeitsbeschreibungen nach den Kriterien der "Bestimmtheit" und der "Gleichartigkeit" sortiert werden und anschließend noch einmal, sofern dies erfor-

derlich scheint, auf ihre tatsächliche Übereinstimmung mit den betrieblichen Verhältnissen überprüft werden (vgl. Schoppe S.24). Die Rahmenarbeitsbeschreibung stellt also in diesem Fall eine zusätzliche Kontrolle einer schon erfolgten Arbeitsbewertung dar und gibt darüber hinaus eine geeignete Grundlage für die Bewertung neu geschaffener Arbeitsplätze ab. Die Möglichkeit einer Änderungsbewertung wird durch dieses Verfahren ebenfalls vereinfacht, weil jede Änderung bei einer oder bei mehreren Tätigkeiten innerhalb der Rahmenarbeitsbeschreibung sofort und für alle Beteiligten sichtbar wird (vgl. ebenda).

2.2.3.2. Die Grenzen der Rahmenarbeitsbeschreibung

Die Grenzen für die Zusammenfaßbarkeit von Tätigkeiten in einer Rahmenarbeitsbeschreibung werden nach Schoppé durch die Wirtschaftlichkeit und durch die Methode der Erstellung gesetzt. Eine oberste Grenze sei dann erreicht, wenn sich die charakteristischen arbeitstechnischen Merkmale nicht mehr hinreichend genau miteinander vergleichen ließen; untere Grenze könne schon eine Tätigkeit sein, die mit ihren charakteristischen Merkmalen unter den gleichen Umgebungsbedingungen nur zweimal vorkomme (vgl. S.19).¹⁵⁾

Schoppe sieht auch dann in der Anwendung des Verfahrens der Rahmenarbeitsbeschreibung einen zeitsparenden und damit wirtschaftlichen Vorteil, wenn in einem Betrieb nur eine sehr begrenzte Anzahl von Tätigkeiten die notwendigen Voraussetzungen für eine Rahmenarbeitsbeschreibung mitbringen. Der Vorteil liege im wesentlichen darin, daß einerseits für den jeweiligen Arbeitsanalytiker die zeitraubende Erstellung von zahlreichen Einzelbeschreibungen und die Aufarbeitung dieser Beschreibungen entfällt und andererseits auch die Gegenprüfung durch die Betriebsleitung und den Betriebsrat wesentlich verkürzt werde, weil der Umfang der einzelnen Gliederungspunkte und Anforderungsmerkmale auf ein notwendiges Minimum beschränkt sei (vgl. S.24).

Gerade hierin, in der Beschränkung auf ein notwendiges Minimum von Gliederungspunkten und Bewertungsmerkmalen, liegt aber eine weitere Grenze für die Anwendbarkeit der Rahmenarbeitsbe-

schreibung, die Schoppe durch seine Fixierung auf die Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode nicht beachtet hat; diese Grenze liegt nicht im Verfahren der Rahmenarbeitsbeschreibung selbst, sondern in der Verwendbarkeit einer "abgemagerten" Arbeitsbeschreibung für die weiteren betrieblichen Zwecke der Arbeitsbewertung. Die Frage ist, ob die Unterlagen einer Rahmenarbeitsbeschreibung ausreichen, um z.B. eine optimale Rationalisierung der Arbeitsplätze vornehmen zu können.

2.2.4. Personelle Maßnahmen bei der Einführung der Arbeitsbewertung

Lorenz/Neumann (1966) verweisen mit Recht darauf, daß bei der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung nicht nur technische, methodische, organisatorische und rechtliche Probleme zu erörtern seien, sondern auch eine Reihe von "menschlichen Fragen", die sie dann allerdings auf die Auswahl und Schulung der Bearbeiter und die Unterrichtung der Belegschaft begrenzen (vgl. S.114).¹⁶⁾

2.2.4.1. Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter

Nach Lorenz (1975) können mit einem unvollkommenen System "bei richtiger Handhabung weit bessere Ergebnisse erzielt werden als mit einem hervorragenden System und halbherziger Durchführung" (S.54). Aus dieser Feststellung läßt sich der Schluß ziehen, daß der Auswahl der Mitarbeiter unter Umständen größere Bedeutung zukommt als der Auswahl eines geeigneten Arbeitsbewertungsverfahrens. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Bestimmungen für die Zusammensetzung einer Bewertungskommission sollte nach Lorenz/Neumann bei der Auswahl der Mitarbeiter bedacht werden, daß diese fähig sein müssen, auch aus komplexen Tatbeständen das Wesentliche herauszufinden und dies entsprechend klar und eindeutig zu formulieren und schließlich auch in der Lage sein müssen, dies durch einen "schätzenden Vergleich" mit Gegebenem richtig zu beurteilen (vgl. S.114).¹⁷⁾ Die Bewerter müssen außerdem die zu bewertenden betrieblichen Tätigkeiten aus eigener Anschauung kennen und das Schwierig-

keitsspektrum dieser Tätigkeiten beherrschen. Neben einer genauen Kenntnis des jeweiligen Verfahrens, der verwendeten Definitionen und Kategorien, sollten die Bewerter - so Lorenz/Neumann - auch die notwendigen "charakterlichen Qualitäten" und den "Willen zur Sachlichkeit" mitbringen (vgl. S.117).¹⁸⁾

2.2.4.2. Die Information der Betroffenen

Ist die Entscheidung für die Einführung eines bestimmten Arbeitsbewertungsverfahrens gefallen, dann gilt es nach Meinung von Lorenz (1975) sehr sorgfältig abzuwägen, wie und in welchem Umfang die von diesem Verfahren betroffenen Personen informiert werden sollten, weil von dieser Information letztlich der Erfolg oder der Mißerfolg der ganzen Aktion abhängt (vgl. S.54). Lorenz schlägt daher eine abgestufte Information der Betroffenen vor, deren Inhalt auf den jeweiligen Empfängerkreis abgestimmt sein sollte. So sind den "Führungskräften (...) Zweck, Verfahren und Ablauf der Arbeitsbewertung - evtl. gestaffelt nach Ebenen und über einen längeren Zeitraum verteilt - sehr ausführlich und anhand praktischer Beispiele zu erläutern" (S.54). Schon aus "praktischen Gründen" hält Lorenz eine ähnlich intensive Information aller Betroffenen für nicht durchführbar. Er schlägt daher vor, die Arbeitsbewertung zum Thema "der nächsten Betriebsversammlung, Werkszeitschrift und/oder einer eigenen kleinen Broschüre (zu machen)" (S.55). Trotzdem darf nach Lorenz auch eine solche, weniger intensive Information die Belegschaft nicht über den Sinn und die Prinzipien im unklaren lassen, "da die Mitarbeiter in der Regel bei der Erstellung der Stellenbeschreibungen mitwirken und (...) später mit ihrem Bewertungsergebnis konfrontiert werden" (S.55).

Eine Kommission der Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahlindustrie unter der Leitung von G.W.Hagner (1971) begründet die Notwendigkeit der Information der Belegschaft vor allem damit, "daß ganz allgemein neue Arbeitsmethoden, und hierzu zählt im weitesten Sinne auch die analytische Arbeitsbewertung, von den betroffenen Mitarbeitern mit einer gewissen Reserviertheit aufgenommen werden" (S.36).

Die Kommission empfiehlt daher eine umfassende Information¹⁹⁾

aller von der Einführung der Arbeitsbewertung Betroffenen, zu denen sie vor allem die Mitarbeiter selbst, aber auch die Betriebsvertretungen und die Führungskräfte zählen (vgl. ebenda). Lorenz/Neumann halten dagegen vor allem eine "rechtzeitige Information" der Belegschaft für notwendig, weil jede Änderung eines Lohnsystems erfahrungsgemäß Mißtrauen erwecke. Dieser "bedenklichen Erscheinung" sollte man - so Lorenz/Neumann - "durch rechtzeitige Unterrichtung zuvorkommen, bevor Gerüchte Unruhe stiften und der Eindruck entsteht, man habe etwas zu verbergen" (S.115).

Am wirksamsten kann solchen Gerüchten allerdings dann vorgebeugt werden, wenn über die bloße Information der Belegschaft hinaus der Vorschlag des erfahrenen Arbeitswissenschaftlers Bloch (1975) aufgegriffen wird, die Belegschaft bzw. ihre Vertretung von vorneherein an der Vorbereitung der Arbeitsbewertung zu beteiligen (vgl.Sp.146).

Bloch, der davon ausgeht, "daß dem Einführungsgesichtspunkt mindestens das gleiche Gewicht zukommt wie den Systemfragen", befürwortet die Mitwirkung der Belegschaft ungeachtet der rechtlichen Bestimmungen, weil sie "in der Praxis bewährt ist und geradezu als Erfordernis für eine erfolgreiche Einführung (der Arbeitsbewertung, J.Sch.) bezeichnet werden kann". Für Bloch ist die Entscheidung für die Mitwirkung der Arbeitnehmer bei der Einführung der Arbeitsbewertung eine "gruppenpsychologische Führungsmaßnahme", die den Erfolg auch eines nicht in jeder Hinsicht perfekten Arbeitsbewertungssystems sichern kann, während umgekehrt "ein noch so ausgeklügeltes System, dessen Einführung psychologisch falsch angepackt wurde, (...) oft auf einem Scheiterhaufen (endet)" (Sp.146).

2.3. Verfahrenstechnische Probleme der analytischen Arbeitsbewertung

Nach Lorenz/Neumann (1966) setzt die optimale Anwendung einer Arbeitsbewertungsmethode insbesondere eine befriedigende Beantwortung folgender verfahrenstechnischer Fragen voraus: Zunächst muß gefragt werden, welche Anforderungen überhaupt in die Bewertung und damit in die Bestimmung der Lohnhöhe eingehen sollen.

In einem zweiten Schritt sollte man sich ihrer Meinung nach darüber klar werden, wie die Höhe bzw. die Schwierigkeitsgrade der einzelnen Anforderungsmerkmale auf möglichst objektive Weise bestimmt werden sollen.

Ein dritter Schritt erfordert eine zahlenmäßige Festlegung des jeweiligen Einflusses einer bestimmten Anforderungsart auf den Gesamtarbeitswert, d.h. man muß die Anforderungsarten gegeneinander gewichten.

Schließlich sollte in einem letzten Schritt die Frage beantwortet werden, in welchem Verhältnis das Ergebnis der Arbeitsbewertung, also der Arbeitswert zur Lohnbestimmung stehen sollte (vgl. S.12 f.).

2.3.1. Auswahl und Zahl der Anforderungsarten

Ausgehend von den vier Oberbegriffen "Können", "Belastung", "Verantwortung" und "Umgebungseinflüsse" ('Genfer Schema') muß man sich nach Lorenz/Neumann bei der Schaffung eines betrieblichen Arbeitsbewertungsverfahrens zunächst entscheiden, wie weit man die genannten Anforderungsgruppen in einzelne Anforderungsarten aufspalten will (vgl. S.48).

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wieviele Anforderungen ein Bewertungsverfahren haben sollte, läßt sich nicht geben.

Da auch keine wissenschaftlich begründeten Aussagen über die Zahl der notwendigen Anforderungsarten gemacht werden können, orientiert sich der einzelne Betrieb entweder an traditionellen Schemata seiner bisherigen Lohnfindung oder er orientiert sich auch hier - wie bereits bei der Auswahl des Verfahrens - an den Erfahrungen anderer Betriebe. Zwar wird - wie Möller

(1974) richtig feststellt - ein allgemeingültiges Schema angestrebt und jeder Verfahrensvorschlag (jedes Arbeitsbewertungsverfahren) enthält auch ein solches Schema; es kann aber - genauso wenig wie das "Genfer Schema" - nicht einfach ohne Änderungen auf jedes Unternehmen übertragen werden, weil dann die spezifischen Erfordernisse und Eigenheiten dieses Unternehmens unberücksichtigt bleiben (vgl. S.95). Abgesehen von den jeweiligen betrieblichen Erfordernissen bleibt es auch grundsätzlich umstritten, "ob möglichst viele oder möglichst wenige Merkmale ausgewählt werden sollen" (Pornschlegel 1967, S.60)²⁰⁾.

Einigkeit scheint nur darüber zu herrschen, daß die Auswahl der Anforderungsarten dem vorgeblichen Hauptzweck der Arbeitsbewertung, "eine den Schwierigkeiten der Arbeit entsprechende Entlohnung zu ermöglichen, (unterzuordnen sei)" (REFA 1965, S.7).²¹⁾

Wie aber dieser "Hauptzweck" der Arbeitsbewertung zu erreichen ist, das unterscheidet z.B. die summarische von der analytischen Arbeitsbewertung.

So kann nach Möller (1974) solange nicht von einem analytischen Verfahren gesprochen werden, solange die Bewertung auf zwei bis drei Anforderungen beschränkt bleibe; im Sinne einer analytischen Vorgehensweise müßten daher so viele Merkmale wie möglich berücksichtigt werden (vgl. S.95). Ähnlich äußern sich auch Lorenz/Neumann (1966), die die Vorteile des Schritts von der "Grobanalyse" mit wenigen Anforderungsarten zur "Feinanalyse" mit vielen Anforderungsarten mit den Vorteilen, die die analytische Arbeitsbewertung allgemein gegenüber der summarischen Arbeitsbewertung mitbringt, vergleichen. Durch die Berücksichtigung vieler Anforderungsarten würden nicht zuletzt die verwendeten Begriffe eindeutiger, hierdurch werde der "schätzende Vergleich" unterschiedlicher Arbeitsaufgaben wesentlich erleichtert und damit auch treffsicherer gemacht (vgl. S.50).

Allerdings muß die Genauigkeit eines Arbeitsbewertungsverfahrens nicht unbedingt mit der Zahl der Anforderungsarten steigen, denn mit der wachsenden Zahl der Anforderungsarten nimmt natürlich auch der Einfluß der einzelnen Anforderungsarten relativ ab. Pornschlegel (1967) hat dies an einigen praktischen

Beispielen nachgewiesen, in denen z.B. die zusätzliche Hereinnahme von bestimmten Formen der "Aufmerksamkeit", die der Veränderung der Arbeitssituation Rechnung tragen sollten, keine wesentlichen Veränderungen des Bewertungsergebnisses brachten (vgl. S.60).

Abgesehen von den höheren Kosten, die eine Feinanalyse durch einen größeren Materialumfang und einen zusätzlichen Aufwand beim Bewerten verursacht, dürfte die Grenze für die Aufspaltung der Anforderungsarten dort liegen, wo es nicht mehr möglich ist, klare Unterschiede zwischen den Anforderungsarten zu erkennen, weil die einzelne Anforderungsart nicht mehr eindeutig abgegrenzt werden kann (vgl. Lorenz/Neumann 1966, S.52).

Auf der anderen Seite hat sich gezeigt, daß die analytische Arbeitsbewertung ihre Fähigkeit zur "Feinanalyse" überall dort entfaltet, wo dies verfahrensmäßig zu vertreten ist. Das Beispiel der "Umgebungseinflüsse" zeigt allerdings auch, daß die hier leicht zu demonstrierende Exaktheit des Verfahrens weit hinter den konkreten Auswirkungen auf den Gesamtarbeitswert zurückbleibt (vgl. dazu auch Lorenz/Neumann 1966, S.52).²²⁾

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Auswahl und Anzahl der Anforderungsarten zunächst einmal von der jeweiligen Tätigkeit selbst abhängt,²³⁾ darüber hinaus aber auch vom jeweiligen Arbeitsbewertungsverfahren sowie von den weiteren Zielen, die mit der Arbeitsbewertung verfolgt werden.²⁴⁾

Letztlich ausschlaggebend für die Auswahl der Anforderungsarten dürfte die "Praktikabilität" des Verfahrens sein, d.h. es muß - wie dies auch aus gewerkschaftlicher Sicht von Bieding/Wendler (1971) betont wird - eine Synthese gefunden werden zwischen der für eine sachgerechte Bewertung an sich notwendigen Zahl von Anforderungsarten und einer im Interesse der Praktikabilität vertretbaren Zahl (vgl. S.28).

2.3.1.1. Manipulierungsmöglichkeiten bei der Anforderungsauswahl

Pornschlegel (1967) hat darauf aufmerksam gemacht, daß der quantitative Aufbau der analytischen Arbeitsbewertung unter anderem Manipulierungsmöglichkeiten bei der Auswahl der Anforderungsarten

rungsarten aufweist (vgl. S.72).

Solche Manipulierungsmöglichkeiten bestehen u.a. deshalb, weil die Auswahl der Anforderungsarten für ein Bewertungsverfahren nicht nur von der tatsächlichen Anforderungspalette der jeweiligen Tätigkeit abhängt, sondern durchaus auch von äußeren Faktoren mitbestimmt werden kann. Zu diesen äußeren Faktoren rechnen Lorenz/Neumann u.a. auch das gesellschaftliche und kulturelle Niveau eines Landes, so daß etwa die Fähigkeit lesen und schreiben zu können in einem hochindustrialisierten Land wie der BRD als selbstverständlich vorausgesetzt wird und damit keinen Eingang in den Anforderungskatalog der Arbeitsbewertung findet. Lorenz/Neumann zählen auch noch eine Reihe weiterer Anforderungen auf, die in der analytischen Arbeitsbewertung nicht berücksichtigt werden, obwohl sie als potentielle Voraussetzungen für die Aufnahme einer bestimmten Tätigkeit anzusehen sind.

Neben solchen Anforderungen wie "Farbtüchtigkeit der Augen" oder "Schwindelfreiheit" erwähnen sie auch noch die Anforderung "Unempfindlichkeit gegen Monotonie"; allen diesen Qualitäten gemeinsam ist angeblich die Breite des vorhandenen Angebotes, so daß sie zwar bei der Frage des Arbeitseinsatzes, nicht aber bei der Arbeitsbewertung berücksichtigt werden müßten (vgl. S.54).²⁵⁾

Insbesondere das letztgenannte Beispiel beweist allerdings, daß die jeweilige Arbeitsmarktlage bzw. das Qualifikationsniveau der "industriellen Reservearmee" Einfluß auf die Auswahl von Anforderungsarten nehmen kann, d.h. besteht etwa ein "Überangebot" an ungelernten Hilfskräften, so können außer der Anforderung "Monotonie" auch andere Anforderungsarten, wie z.B. solche aus der Anforderungsgruppe "Umgebungseinflüsse" wegfallen, weil dann die Erduldung dieser Umwelteinflüsse zur selbstverständlichen Voraussetzung einer Anstellung gemacht werden kann.²⁶⁾ Eine andere denkbare Möglichkeit, die sich schon in einigen Verfahrensvorschlägen andeutet, besteht darin, alle persönlichkeitsbezogenen Anforderungen, so u.a. auch "Fachkönnen" abzubauen und zur selbstverständlichen, also unbewerteten Voraussetzung einer Beschäftigung zu machen.²⁷⁾

War die analytische Arbeitsbewertung schon bisher ein geeignetes Mittel, die Berücksichtigung der Qualifikationen der Arbeitnehmer auf die jeweilige Tätigkeitsqualifikation zu be-

schränken, so schafft die Möglichkeit der Anpassung der Verfahren an die jeweilige Arbeitsmarktlage die Voraussetzungen für eine totale Dequalifikation der betroffenen Arbeiter und Angestellten.

In engem Zusammenhang mit der Problematik der Auswahl der Anforderungsarten steht die Gefahr der Doppelbewertung von Anforderungsarten. Es versteht sich von selbst, daß diese Gefahr um so größer ist, je umfangreicher der Anforderungskatalog der Arbeitsbewertung angelegt ist. Nach Johann (1964) sollten die Anforderungsmerkmale deshalb so gewählt werden, daß eine Korrelation der Aussagen zu den einzelnen Merkmalen, die zur Doppelbewertung führen könnte, weitgehend ausgeschlossen bleibt (vgl. S.217).

Von Doppelbewertung spricht man allerdings nur dann, wenn die Interdependenz zwischen zwei Anforderungsarten unbeabsichtigt ist²⁸⁾, d.h. nur bei Nichtbeachtung von Wechselbeziehungen treten Doppelbewertungen auf, die die Ergebnisse der Arbeitsbewertung verfälschen²⁹⁾. Dagegen verfälschen solche Interdependenzen, "die von den Bewertungsverfahren durch mehrdimensionale Bewertungs- und Einstufungstabellen berücksichtigt werden - also gewollte Verknüpfungen sind - (...) das Bewertungsergebnis, den Arbeitswert, nicht" (Möller 1974, S.96).

Johann (1964) hat sich auf die unbeabsichtigten Wechselbeziehungen konzentriert und die bestehenden Bewertungen der einzelnen Anforderungsmerkmale mit statistischen Mitteln daraufhin untersucht, ob sich auf der Grundlage ihrer Aussagen eine unzulässig hohe Korrelation und damit eine Doppelbewertung von Merkmalen nachweisen läßt.

Ausgehend vom 'Genfer Schema' (1. Geistige Anforderungen: Kenntnisse und Fertigkeiten (Können A); Belastende Beanspruchungen (Arbeitsbelastung A); 2. Körperliche Anforderungen: Kenntnisse und Fähigkeiten (Können B); Belastende Beanspruchungen (Arbeitsbelastung B); 3. Verantwortung; 4. Umgebungseinflüsse) ergab die Untersuchung, daß zwischen den folgenden Anforderungsarten ein gesicherter Zusammenhang besteht:

Können A - Verantwortung $(r^{30}) = 0,70$

Können A - Arbeitsbelastung A $(r = 0,70)$

Können B - Arbeitsbelastung A ($r = 0,75$)

Verantwortung - Arbeitsbelastung A ($r = 0,90$) (s.218)³¹⁾

Für den Fall, daß ein Arbeitsbewertungsverfahren diese Korrelationen nicht berücksichtigt, schlägt Möller (1974) die Beschränkung der Zahl der Anforderungsarten vor, obwohl damit das analytische Vorgehen selbst in Frage gestellt wird, weil die Differenzierung der Arbeitsschwierigkeit durch eine reduzierte Aufgliederung in Anforderungsarten nur noch teilweise eingehalten werden kann. Andererseits hält Möller eine solche Vorgehensweise deshalb für notwendig, weil die Addierbarkeit von Teilwerten seiner Meinung nach nur dann vertretbar ist, wenn es nicht zu unerwünschten Überlappungen zwischen den Merkmalen kommt (vgl. S.96).

Wibbe (1966) hält dagegen die Addition von Teilwerten sogar grundsätzlich für problematisch, weil diese auf artverschiedene Anforderungsarten zurückgehen. "In Ermangelung eines besseren Verfahrens" hält er allerdings an diesen Verfahren fest, weil man - wie angeblich die Praxis beweist - trotzdem "eine verhältnismäßig zuverlässige Aussage über den Grad der Arbeitsschwierigkeit (erhält)" (S.36).

2.3.2. Die 'Treffsicherheit' bei der Bestimmung der Anforderungshöhe

Eine wichtige Forderung, die in der Praxis an die Arbeitsbewertung gestellt ist, betrifft die Treffsicherheit des Verfahrens. Die Treffsicherheit eines Verfahrens ist nach Paasche (1974) erst dann gewährleistet, wenn die relativen Unterschiede zwischen verschiedenen schwierigen Arbeitsaufgaben unabhängig davon, von wem und wo die Bewertung vorgenommen wird, hinreichend genau ermittelt werden können (vgl. S.153). Wibbe sieht diese Forderung von vornherein und unabhängig von den einzelnen Verfahren durch die Anwendung der Methode der analytischen Arbeitsbewertung (Rangreihenverfahren oder Stufenwertzahlverfahren) erfüllt, weil diese, im Unterschied zur summarischen Arbeitsbewertung, eine "Art Messung" des Arbeitswertes ermöglicht.

Wibbe (1966) vergleicht die Messung in der Arbeitsbewertung mit der Messung physikalischer Vorgänge. So werde bei der Ar-

beitsbewertung ähnlich wie bei der Messung des Fallvorganges, der ganze Vorgang in einzelne Teile zerlegt, um dann von der Beobachtung der Einzelteile zu einer Beurteilung des Ganzen vorzudringen. Da sich auf diese Weise die Bewertung der Arbeitsschwierigkeit quantifizierbar machen lasse, sei es auch möglich, Dinge, die eigentlich nicht meßbar seien, in bestimmbare Größenordnungen und durch die Erstellung von Rangordnungen auch in "eine durch Zahlengrößen bestimmbare Beziehung" zu bringen. Dabei stehe diese Verfahrensweise durchaus in Einklang mit den "Grundregeln des systematischen Schätzens", die bei Arbeitsstudien allgemein angewandt würden (vgl. S.35 f.).

Da sich das Gesamturteil über die Schwierigkeit einer Arbeit auf einzelne Teilurteile über die Beanspruchungsgrade in den Anforderungsarten gründet, von denen Wibbe behauptet, daß sie sich "relativ sicher und objektiv treffen und auch jederzeit nachweisen (lassen)" (S.36), gilt es im folgenden, die verschiedenen Bestimmungsmethoden (Messen und Schätzen) auf ihre Verwendbarkeit zu untersuchen.

2.3.2.1. Das 'Messen' der Anforderungshöhe

Während Paasche (1974) behauptet, man sei in der Entwicklung der analytischen Arbeitsbewertung schon immer bemüht gewesen, die Anforderungen meßbar zu machen, um auf diese Weise die Zuverlässigkeit des Bewertungsverfahrens zu erhöhen (vgl. S.144), sind sich die meisten Autoren mit Lorenz/Neumann (1966) darin einig, daß "streng genommen (...) 'Messen' im Rahmen der Arbeitsbewertung nur bei wenigen Anforderungsarten möglich (ist)" (S.56).³²⁾

Andererseits (und weniger streng genommen) sind Lorenz/Neumann der Auffassung, daß man den Begriff "Messen" durchaus auch auf den "schätzenden Vergleich" ausdehnen könne, weil Messen stets auch etwas mit Vergleichen zu tun habe. Während es sich bei der physikalischen Messung um ein gegenständliches Vergleichen handle, weil ein gegenständliches "Meßobjekt" mit einem ebenso gegenständlichen "Urmaß" verglichen werde, hätten wir es bei der Arbeitsbewertung mit einem abstrakten, urteilsmäßigen und daher "schätzenden" Vergleichen von "Meßobjekt" und "Urmaß"

zu tun. Als Meßobjekt bezeichnen sie daher die Arbeitsaufgabe, die in Form einer ausführlichen Arbeitsbeschreibung vorliegt, während das Urmaß die begrifflichen Bestimmungen (z.B. Stufendefinitionen bzw. Bewertungsbeispiele) umfaßt (vgl. ebenda).

Das "Messen" der Höhe einer bestimmten Anforderung besteht also weitgehend darin, daß durch einen "schätzenden Vergleich" festgestellt wird, in welche begrifflich definierte Stufe eine bestimmte Tätigkeit einzuordnen ist. Bei diesem Verfahren hängt der Erfolg allerdings weitgehend von der Anlegung der begrifflichen Definitionen durch die Bewerter, bzw. von der Möglichkeit, die einzelnen Stufen begrifflich voneinander abzugrenzen, ab.

Lorenz/Neumann schränken diese Möglichkeiten selbst ein, wenn sie feststellen, daß sich durch begriffliche Definitionen "im allgemeinen (...) nicht mehr als 5 oder 6 Stufen ausreichend sicher gegeneinander abgrenzen (lassen)" (S.58)³³⁾.

2.3.2.1.1. Die Verwendbarkeit physikalischer und arbeitswissenschaftlicher Meßergebnisse

Nach Lorenz/Neumann lassen sich die gebräuchlichen Anforderungsarten hinsichtlich der Verwendbarkeit von physikalischen Meßgrößen in drei Gruppen einteilen:

Da ist einmal die Gruppe der Anforderungen, die sich der Messung vollständig entziehen. So läßt sich weder das Niveau des Fachkönnens noch der Verantwortungsgrad einer Tätigkeit durch physikalische Größen darstellen. Obwohl etwa für "Fachkönnen" das physikalische Maß "Zeit" herangezogen werden kann³⁴⁾ und auch der Verantwortungsgrad z.B. auf dem Umweg über die Höhe eines möglichen Schadens in Zahlen ausgedrückt werden kann, handelt es sich nach Meinung von Lorenz/Neumann hierbei nicht um Meßdaten, sondern um Schätzergebnisse (vgl. S.66). Eine zweite Gruppe umfaßt eine Reihe meßbarer Anforderungen, wobei allerdings ein wesentlicher Nachteil darin besteht, daß die Messungen direkt am Körper des Arbeitenden vorgenommen werden müssen.

So ist es ohne weiteres möglich, bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten die Pulsfrequenz des Arbeitenden zu messen; ebenso läßt sich - wenn auch mit größerem Aufwand - der Kalorienver-

brauch des Arbeitenden feststellen. Beide Verfahren stoßen jedoch - zum Bedauern von Lorenz/Neumann - sehr häufig auf den Widerstand der davon betroffenen Arbeitnehmer.

Alle Messungen am Körper des Arbeitenden haben außerdem den gravierenden Nachteil, daß es sich hierbei um individuell geprägte Meßergebnisse handelt, die sich nur sehr bedingt für die Zwecke der Arbeitsbewertung verwenden lassen.

Schließlich verbleibt eine dritte Gruppe von Anforderungen, die man auf relativ einfache Art am Arbeitsplatz - auch ohne eine Beteiligung der Arbeitenden - messen kann. Zu dieser Gruppe gehören vor allem einige Umgebungseinflüsse. Aber auch hier ist die Messung nicht unproblematisch; so kann man zwar, wenn man die Höhe der Anforderung "Lärm" feststellen will, sowohl die Schallintensität als auch das Frequenzspektrum und sogar deren Schwankungsverhalten physikalisch messen, damit hat man aber noch lange nicht den Grad der Belästigung ermittelt, der von der Anforderung "Lärm" ausgeht. Dieses Problem kann nach Lorenz/Neumann auch erst dann gelöst werden, wenn es gelingt, physikalisch meßbare Größen zu "physiologischen Kennwerten" zusammenzufassen, die dann für die Arbeitsbewertung brauchbare Größen darstellen sollen (vgl. S.66 f.). Damit wäre aber noch immer nicht das Problem gelöst, auf welche Weise so wichtige Aspekte wie die Einwirkungsdauer bzw. die zeitlichen Schwankungen von Umgebungseinflüssen adäquat in die Arbeitsbewertung eingebracht werden können. Das oben angesprochene Problem der Doppelbewertung von Anforderungsarten ist mit ihrer Meßbarkeit ebenfalls noch nicht gelöst.

Lorenz/Neumann, die sich mit der angesprochenen Problematik intensiv auseinandergesetzt haben, kommen zu der Einschätzung, "daß physikalische Messungen nur in Teilgebieten der Arbeitsbewertung möglich und unter Vorbehalten anzuwenden sind" (S.68). Allerdings räumen sie ein, daß eine physikalische Messung z.B. bei der Schlichtung betrieblicher Streitfälle nutzbringend angewendet werden kann. Daher sollte man sich überall dort, wo dies möglich sei, mit der Messung befassen. Für die große Masse der betrieblichen Arbeiten müsse es allerdings beim "schätzen-den Vergleich" bleiben (vgl. ebenda).

Auch Wibbe (1964) empfiehlt die physikalischen Messungen, insbesondere die aufwendigen Kalorienverbrauchsmessungen, allen-

falls als eine Möglichkeit, "die vorgenommenen Einstufungen hinsichtlich der körperlichen Beanspruchung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und zu korrigieren" (S.115).

2.3.2.1.2. Die Meßbarkeit der psychischen Beanspruchung

Besondere Schwierigkeiten ergeben sich in einem Arbeitsbewertungsverfahren bei der Bestimmung der Höhe der psychischen Anforderungen einer Tätigkeit, obwohl zumindest die Folgewirkungen der psychischen Belastung am Menschen selbst mit einer Reihe von Verfahren gemessen werden können.

Möller (1974) zählt u.a. folgende physiologische Verfahren auf: Puls-Sauerstoff-Verfahren; Elektroenzephalogramm; Atemkurve; elektrischer Hautwiderstand; Hautelastizität usw.; dazu kommt noch als psychologische Meßmethode der Konzentrationstest nach Bornemann (vgl. S.98).

Alle genannten Verfahren erweisen sich aber als zu aufwendig für die Anwendung in der (betrieblichen) Praxis und lassen darüber hinaus "keine klare Unterscheidung in geistige, nervliche und seelische Beanspruchung erkennen" (Wibbe 1964, S.116),³⁵⁾ wie sie für die Erfordernisse der Arbeitsbewertung unbedingt nötig wäre.³⁶⁾

Da mit fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung die Zahl der Arbeitsplätze mit hoher psychischer Beanspruchung wächst, auf der anderen Seite aber z.B. die Anforderung "Fachkönnen" abgebaut wird und mit der Beseitigung körperlicher Belastungen sowie der Ausschaltung störender Umgebungseinflüsse (Klimaanlagen etc.) auch der Arbeitswert weiterer wesentlicher Anforderungsarten sinkt, wird es immer wichtiger, die steigende psychische Beanspruchung auf irgendeine Weise zu bestimmen.

Verschiedene Verfahren der Arbeitsbewertung haben dieser Entwicklung insofern Rechnung getragen, als sie den Anforderungskatalog um entsprechende Anforderungsarten ergänzt haben,³⁷⁾ womit das Problem der Erfassung der Belastungen aber noch nicht gelöst wurde.

So muß in der betrieblichen Praxis immer noch auf folgende vergleichsweise ungenaue Bestimmungsmethode zurückgegriffen werden, die Bartenwerfer u.a. (1963) neben der aufwendigen phy-

siologischen Messung vorschlagen:

- "1. über die augenblickliche Selbstbeobachtung der Arbeitenden in Hinblick auf den Verlauf der Stärke der Beanspruchung (...)
2. über die Selbstbeurteilung auf Grund von längerer auf dem Arbeitsplatz gesammelter Erfahrung,
3. über die Urteile von Kennern des Arbeitsplatzes (z.B. REFA-Leuten)" (S.19).

2.3.2.2. Das 'Schätzen' in der Arbeitsbewertung

Noch immer ist allen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung in Ermangelung exakter Maßstäbe die methodische Notwendigkeit gemeinsam, fast alle Ergebnisse durch "systematisches, trainiertes und kontrolliertes Schätzen" (Bramesfeld 1956, S.293) relativer Schwierigkeitsgrade ermitteln zu müssen.³⁸⁾

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß sich neben der Anforderungshöhe bestimmter Tätigkeitsmerkmale auch die Gewichtung der Anforderungsarten den Meßmethoden der Arbeitswissenschaft entzieht, ist "die Schätzung (...) insgesamt die überwiegende, bei der augenblicklichen Bewertungspraxis sogar die wesentliche Bestimmungsmethode der Arbeitsbewertung" (Wibbe 1966, S.61).

Auch bei den Anforderungsarten, bei denen die Anforderungshöhe mit Hilfe physikalischer Messungen bestimmt werden kann, wie bereits oben gezeigt, nicht auf das Schätzen der Beanspruchung verzichtet werden. Da sich die arbeitswissenschaftlichen Messungen in der Regel auf bestimmte Einzelfälle beziehen, ist das Problem der Definition der Normalbeanspruchung auf diese Weise nicht zu lösen,³⁹⁾ d.h. die Bestimmung der Normalleistung kann auch in einem solchen Falle nicht ohne Leistungsgradschätzen vorgenommen werden. Die Schätzung ist aber - wie Wibbe richtig feststellt - "im Gegensatz zur Messung weder hinsichtlich des einzuschlagenden Verfahrens noch hinsichtlich des Ergebnisses eindeutig bestimmt" (S.67). Da es sich also bei der Bestimmung der Normalleistung durchweg um ein reines Schätzverfahren handelt, hängt ein befriedigendes Ergebnis weitgehend von der mehr oder weniger verschwommenen Vorstellung der Bewerter von der Höhenlage der Normalleistung ab. Zwar läßt sich das Beurteilungsvermögen der Bewerter durch entsprechende Schulungen

verbessern, doch damit läßt sich - so Wibbe - noch keineswegs sicherstellen, daß die "Normalleistung"⁴⁰⁾ zu einer wirklich feststehenden und eindeutig bestimmbaren Größe wird, vielmehr lasse sich die Normalleistung in der Regel nach wie vor nur näherungsweise erfassen (vgl. S.67).

2.3.2.2.1. Die Problematik des Schätzens in der Arbeitsbewertung

Die Problematik des Schätzens beginnt für Bramesfeld (1947b) dort, wo das "Subjekt des Schätzens" entscheidend eingreift und notwendige Sicherungen ignoriert werden, d.h. überall dort, wo Wissen, Erfahrung und Richtwerte, sowie statistisch bzw. beschreibend gewonnene Standards von Meinungen oder Gefühlen verdrängt werden und wo nicht dafür gesorgt wird, daß die Schätzurteile auch ausreichend kontrolliert werden können (vgl. S.168).

Unter den von Bramesfeld genannten Bedingungen des Schätzens wirkt sich - in Ermangelung objektiver Maßstäbe - der sogenannte "halo-effect" besonders nachteilig aus.

2.3.2.2.2. Der 'halo-effect' in der Arbeitsbewertung

Obwohl der "halo-effect" vorwiegend eine Erscheinung in den Verfahren persönlicher Leistungsbeurteilung kennzeichnet, spielt er auch in der Arbeitsbewertung eine nicht geringe Rolle. Ursprünglich kennzeichnete der Begriff "halo-effect" vorwiegend die charakteristische Erscheinung, daß zu hoch oder zu niedrig bewertet wird, weil die Bewerter dazu neigen, ein Teilurteil z.B. in einer Anforderungsart auf alle anderen Anforderungsarten und damit auf die Gesamtleistung des Beurteilten auszudehnen (vgl. Wibbe 1966, S.68).

Heute wird der Begriff "halo-effect" auf eine ganze Reihe von typischen Bewertungsfehlern angewendet, deren Ursachen zunächst vor allem im psychologischen Fehlverhalten der Bewerter zu suchen sind, obwohl sie nach Neumann (1956) an sich nur bei einer mangelnden Bewertungsorganisation bzw. einer unzureichenden Schulung der Bewerter auftreten können (vgl. S.118).

Auf die Arbeitsbewertung bezogen kennzeichnet der Begriff "halo-effect" nach Wibbe (1966) folgende Möglichkeiten von Fehlurteilen:

1. Die Beurteilung einer Anforderungsart wird durch die bereits erfolgte Einstufung einer anderen Anforderungsart beeinflusst. So konnte Wibbe beobachten, daß die Bewerber sehr häufig dazu neigen, einem Arbeitsplatz der hohe Anforderungen an das Fachkönnen stellt, auch in den "verwandten" Anforderungsarten "Geschicklichkeit", "Selbständigkeit" oder "Verantwortung" hohe Anforderungen zu unterstellen.
2. Weitere Möglichkeiten von Fehlurteilen sieht Wibbe in einem vermeintlichen Trend zur überhöhten Einstufung angelegt. Er begründet diesen Trend vor allem mit der Absicht der Bewerber, es mit niemandem verderben zu wollen bzw. sich keine Unannehmlichkeiten einhandeln zu wollen.⁴¹⁾
3. Eine weitere Tendenz der Bewerber liegt angeblich darin, sich vorwiegend auf die Mitte der Beanspruchungsskala zu orientieren (vgl. S.68).

2.3.2.2.3. Möglichkeiten einer Objektivierung des Schätzens

Eine Möglichkeit, die Subjektivität der Schätzurteile zu reduzieren, sieht Wibbe in der Beteiligung einer größeren Zahl von Bewertern am Schätzvorgang selbst. So eigne sich die Bewertung durch Gruppen bzw. Kommissionen besonders dafür, "das Bewertungsergebnis seines subjektiven Charakters zu entkleiden" (S.69).⁴²⁾

Wibbe behauptet zwar nicht, daß die Schätzergebnisse durch Summierung, Mittelbildung oder durch eine gegenseitige Absprache oder Abstimmung richtiger würden, er sieht darin aber einen wichtigen psychologischen Faktor für das Vertrauen in die Methode der Arbeitsbewertung, denn eine Bewertung, die in den Händen einer größeren Gruppe von Bewertern liege, wirke an sich schon neutraler, objektiver und damit sicherer (vgl. S.69).

2.3.3. Die Treffsicherheit der analytischen Arbeitsbewertung

Wie wir bisher feststellen konnten, muß als Hauptbestimmungsmethode der analytischen Arbeitsbewertung das "vergleichende Schätzen" angenommen werden, es stellt sich daher die grundsätzliche Frage, ob die Arbeitsbewertung tatsächlich eine ausreichende "Treffsicherheit" garantiert und damit überhaupt die verfahrensmäßigen Mindestbedingungen, die an eine "objektive" Lohnfindungsmethode gestellt werden sollten, erfüllt.

Für Maucher (1956) stellt sich diese Frage nicht, für ihn ist der Punktbewertungsvorgang in der analytischen Arbeitsbewertung "auch als Schätzvorgang ein Normenvollzug, ein Meß-, kein Ermessensvorgang" (S.11). Bedenken hinsichtlich der Treffsicherheit weist er mit der Bemerkung zurück, daß "die Treffsicherheit des geeigneten und geübten Arbeitsbewerter's beim Punktbewertungsvorgang allgemein unterschätzt (würde)" (ebenda).

Dagegen ist nach Möller (1974) mit einem Schätzvorgang stets ein subjektives Urteilen und Werten verbunden; dieser Schätzvorgang lasse sich jedoch durch entsprechende Bewertungsunterlagen, durch Schätzmethoden sowie durch die Beschreibung der Arbeitsplätze und durch sacherfahrene Bewertungskommissionen zumindest teilweise objektivieren (vgl. S.99). Zu den von Möller angesprochenen Bewertungsunterlagen gehören auch Definitionen von Anforderungsarten und -stufen, die aber in der Praxis einen erheblichen Ermessensspielraum offenlassen⁴³⁾ und daher durch ausgewählte Bezugsbeispiele ergänzt werden müssen, die den verschiedenen Stufen der jeweiligen Anforderungsarten entsprechen sollen (vgl. Pornschlegel 1967, S.62). Dies können zum einen sogenannte "oberste Beispiele" sein, d.h. Bezugsbeispiele, die die höchsten Belastungen innerhalb einer Anforderungsart kennzeichnen, und zum anderen eine größere Zahl von "Richtbeispielen", die für alle Anforderungsarten bestimmt und bewertet werden. Auf diese Weise sollen die Ermessensspielräume bei der Einstufung neuer Arbeitsplätze eingeschränkt werden. Für die BRD gilt, daß in allen durch Tarifvertrag geregelten Verfahren Beispielsammlungen mit entsprechenden "Wertregistern" für die verschiedenen Anforderungsarten und deren Stufen erstellt werden (vgl. Pornschlegel, ebenda).⁴⁴⁾

Trotzdem können auch solche Maßnahmen nicht verhindern, daß die Streubreite der Ergebnisse unter Umständen sehr groß sein kann; Pornschlegel führt diese Erscheinung allerdings darauf zurück, daß sich die Bewerter in diesen Fällen weder mit dem zu bewertenden Arbeitsplatz, noch mit den Richtbeispielen ausreichend vertraut gemacht hätten (vgl. S.99 f.).

Auch Maucher (1956) sieht die Ursachen für "die meisten Fehlbewertungen in der Praxis nicht in einer unzureichenden Bewertungsmethode" (S.13), sondern in der subjektiven Unzulänglichkeit der Bewerter. Seine 15jährige Erfahrung mit der Arbeitsbewertung habe ihm gezeigt, daß die Gefahr zu großer Streuung der Punktzahlen nur dann bestehe, wenn der jeweilige Bewerter weder geübt noch geeignet sei oder aber unter "Lohn-
druck" stehe (vgl. S.11).

Dagegen ist nach Maucher bei geeigneten und geübten Bewertern sogar die Verwendung von Richtbeispielen überflüssig, weil dies einerseits nur eine zusätzliche Arbeitsbelastung für die Bewerter darstelle und andererseits auch noch die Gefahr zusätzlicher Fehlerquellen in sich berge (vgl. S.13).

Wibbe (1966) hält dieser Feststellung seine Auffassung entgegen, wonach es unbedingt notwendig sei, die Bewertungsergebnisse durch die Hinzuziehung jeder denkbaren Schätzhilfe abzusichern und dazu gehörten in erster Linie die Richtbeispiele und die Rangreihen. Wibbe begründet diese Auffassung u.a. mit dem Hinweis auf die "zufriedenstellenden Bewertungsergebnisse", die mit solchen Bewertungssystemen erzielt würden, die Richtbeispiele und Rangreihen verwenden (vgl. etwa das Verfahren von Euler und Stevens); die Abweichung der Bewertungsergebnisse halte sich in solchen Verfahren zumeist in einem vertretbaren Rahmen (vgl. S.71).

Wibbe hält es außerdem für eine Selbstverständlichkeit, daß zur Bewertung nur "wirklich sachverständige Personen" herangezogen werden, denn es besteht auch seiner Meinung nach ein enger Zusammenhang zwischen den Bewertungskenntnissen und -erfahrungen der Bewerter und der Streubreite der Bewertungsergebnisse; durch eine sorgfältige Schulung der Bewerter anhand guter Richtbeispiele und durch zusätzliche praktische Übungen müsse es durchaus möglich sein, die Einstufungen verschiedener Bewerter auf eine Prozentabweichung von ± 5 (vom Mittelwert)

zu bringen. Damit ist aber die Arbeitsbewertung - wie Wibbe weiter feststellt - noch keine "wissenschaftlich exakte Methode", denn die Richtigkeit ihrer Ergebnisse lasse sich nicht mit letzter wissenschaftlicher Genauigkeit nachweisen (vgl. S.71 f.).

Die Versuche mit Hilfe arbeitswissenschaftlicher Schwierigkeitsmessungen für einige Anforderungsarten objektivierte Bewertungsmaßstäbe zu installieren, würden an dieser grundsätzlichen Feststellung auch dann nichts ändern, wenn sie erfolgversprechend wären, denn

"die gemeinsame Verwendung gemessener und geschätzter Werte pflegt (...) die gemessenen Werte zu verwässern, ohne die geschätzten wesentlich zu heben, was die Methode als solche - ob zu Recht oder zu Unrecht sei dahingestellt - manchem Sachkenner etwas suspekt erscheinen läßt" (Kaminsky 1962, S.396).

Wibbe, der grundsätzlich der Verwendung arbeitswissenschaftlicher Meßmethoden positiv gegenübersteht, sieht durch die Konzentration der Arbeitsbewertung auf arbeitswissenschaftliche Methoden die Transparenz des Verfahrens gefährdet. Das Ziel einer anforderungsgerechten Differenzierung läßt sich seiner Meinung nach auch unter Verzicht auf die Anwendung physiologischer oder psychologischer Meßmethoden allein auf dem Wege der objektivierten Schätzung erreichen. Dazu benötige man keine komplizierten und in der Praxis kaum verwendbaren Meßmethoden, "sondern in erster Linie einfache und klare Bewertungsrichtlinien" (S.72).

2.3.4. Die Gewichtung der Anforderungsarten

2.3.4.1. Die Notwendigkeit der Gewichtung

Das Ergebnis einer Arbeitsbewertung hängt nach Wibbe (1965) nicht zuletzt davon ab, welches "Gewicht" den einzelnen Anforderungsarten bei der Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit eingeräumt wird. Würde dagegen jeder einzelnen Anforderungsart ein gleichrangiger Einfluß auf den Gesamtarbeitswert eingeräumt, so ergäbe sich in der Regel nur ein verzerrtes Urteil über die Schwierigkeit eines Arbeitsplatzes,⁴⁵⁾ da sich Rangplatz- bzw. Stufennummern als Ordnungszahlen nur dann addieren

lassen, wenn sie zuvor durch die Gewichtung in addierbare Wertzahlen umgewandelt werden (vgl. S.219).

2.3.4.2. Die Formen der Gewichtung

Unter den Oberbegriff "Gewichtung" wird sowohl die Einzel- als auch die Hauptgewichtung gefaßt, d.h. es werden damit sowohl die Wertverhältnisse der Einzel- als auch die der Hauptanforderungsarten bezeichnet. Für Zander (1970a) bedeutet dies die Unterscheidung zwischen "der Gewichtung der Anforderungsarten zueinander" und der "Gewichtung innerhalb einer Anforderungsart" (vgl. S.35, sowie ders. 1965, S.81). ⁴⁶⁾

Knebel (1971a) definiert in Anlehnung an Meurer (1962) die Hauptgewichtung als ein Verfahren, bei dem durch die Festlegung höchstmöglicher Wertzahlen für jede Anforderungsart der Anteil der einzelnen Anforderungsarten an der theoretisch höchstmöglichen Wertzahlsumme aller Anforderungsarten bestimmt werden soll. Die Hauptgewichtung erfolge also durch die Quantifizierung der qualitativ differenzierten Anforderungsstruktur. Davon zu unterscheiden sei die Einzelgewichtung, bei der die richtige Relation der Schwierigkeitsgrade in den einzelnen Anforderungsarten ermittelt werde. Trotz dieser verfahrensmäßigen Trennung beeinflussen sich beide Gewichtungen seiner Meinung nach gegenseitig (vgl. S.145). Da die Einzelgewichtung vom Wertzahlverlauf in einer Anforderungsart bestimmt wird und daher im Zusammenhang mit den Gewichtungsarten erörtert werden muß, beschränken wir uns zunächst auf die Formen der Hauptgewichtung.

Grundsätzlich ist die Hauptgewichtung in eine direkte und in eine indirekte Hauptgewichtung zu unterteilen. Die "direkte" Hauptgewichtung stellt im eigentlichen Sinne keine Gewichtung dar, da alle Anforderungsarten das gleiche Gewicht erhalten. Die "Gewichtung" wurde hier praktisch in die Auswahl gleichrangiger Anforderungsarten verlegt. Diese Form der Hauptgewichtung, die u.a. von Bauer/Brengel (1948) ⁴⁷⁾ und von Hagner/Weng (1951) propagiert wurde, konnte sich in der betrieblichen Praxis allerdings nicht durchsetzen; dagegen hat sich die indirekte, also die "unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Anforderungsarten durchgesetzt" (Knebel 1971a, S.146). ⁴⁸⁾

Die indirekte Gewichtung wiederum läßt sich in die beiden Anwendungsformen "getrennte"⁴⁹⁾ und "gebundene"⁵⁰⁾ Gewichtung unterteilen. Knebel hält zur besseren Unterscheidung der getrennten von der gebundenen Gewichtung die Bezeichnung "mit und ohne Multiplikator" für die treffendste, weil damit der Unterschied zwischen diesen Verfahren am klarsten wiedergegeben werde.⁵¹⁾ Während bei der indirekten Hauptgewichtung ohne Multiplikator die einzelnen Anforderungsarten entsprechend ihrer unterschiedlichen Bedeutung unterschiedliche Höchstwertzahlen aufweisen, sind die Wertzahlen bei der indirekten Hauptgewichtung mit Multiplikator alle gleich hoch. Bei diesem Verfahren wird die unterschiedliche Bedeutung der Anforderungsarten durch einen spezifischen Multiplikator ausgedrückt, mit dem die jeweiligen Bewertungsergebnisse einer Anforderungsart multipliziert werden müssen (vgl. S.146).

Knebel favorisiert im Gegensatz etwa zu Meurer (1962) die betriebliche Anwendung der Hauptgewichtung ohne Multiplikator. Dafür sprechen seiner Ansicht nach vor allem die niedrigeren Kosten bei der Einführung der Arbeitsbewertung und die direkt sichtbare, auch ohne weitere Rechenoperationen erkennbare unterschiedliche Bedeutung der verschiedenen Anforderungsarten (vgl. ebenda).

In der Tat ist die praktische Bewertungsarbeit dadurch, daß bei gebunden gewichteten Arbeitsbewertungsverfahren die Gewichtung unmittelbar im System selbst enthalten ist, erleichtert, und damit als Gewichtungsform zumindest bei der Einführung eines Verfahrens kostengünstiger.⁵²⁾ Dieser vermeintliche Vorteil wird allerdings dadurch aufgehoben, daß "Änderungen der Gewichtung (...) in der Regel Neubewertung aller Arbeitsplätze (bedingen)" (Wibbe 1965, S.221 f.).

Die getrennte Gewichtung hat dagegen den großen Vorteil, daß man den Gewichtungsschlüssel ändern kann, ohne gleichzeitig auch die ganze Bewertungstabelle bzw. die für eine Einstufung notwendigen Rangstufenwertzahlen ebenfalls ändern zu müssen (vgl. Wibbe 1965, S.222). Daher wird es verständlich, daß die getrennte Gewichtung insbesondere von denjenigen bevorzugt wird, "die Gewichtsänderungen in größeren Zeitabständen für notwendig halten, um sie ggf. der technischen und soziologischen Entwicklung leichter anpassen zu können" (Paasche 1974, S.160).

Darüber hinaus hält z.B. Bender (1960) die getrennte Gewichtung für "methodisch exakter", weil bei dieser Form der Gewichtung zunächst erst einmal alle Rangreihen aufgestellt werden, bevor die eigentliche Gewichtung beginnt. Dadurch werde erreicht, daß die Rangstufen und Platzziffern zumindest vor der Gewichtung relativ objektiv bestimmt und kontrolliert werden könnten. Gerade der objektiven und exakten Gewichtung aber räumt Bender eine absolute Schlüsselrolle in der analytischen Arbeitsbewertung ein; seiner Meinung nach steht und fällt die objektive Anwendbarkeit der analytischen Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode mit der Lösung des Gewichtungsproblems (vgl. S.154).

2.3.4.3. Die Arten der Gewichtung

Unter den "Arten der Gewichtung" sind die "linearen" oder "nicht linearen" Verknüpfungen zwischen gewichtsneutraler Rangplatznummer oder Stufenzahl und Anforderungswert bzw. Wertzahl (punkt) zu verstehen (vgl. Paasche 1974, S.161).

2.3.4.3.1. Die 'lineare' Gewichtung

Eine lineare Gewichtung, d.h. ein linearer Wertzahlverlauf, ist nur dann angebracht, wenn die Anforderungen innerhalb einer Anforderungsart gleichmäßig zunehmen.

Im Anforderungskatalog der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie sind dies z.B. die Anforderungsarten "Körperliche Geschicklichkeit" und "Umgebungseinflüsse/Unfallgefährdung".

Ein linearer Wertzahlverlauf kann sowohl bei getrennter als auch bei gebundener Gewichtung erreicht werden.

Bei der getrennten Gewichtung besteht eine lineare Abhängigkeit des Anforderungswertes von den Rangplatznummern bzw. der Stufenzahl. Der Gewichtungsfaktor entspricht hier der Steigung der Geraden; aus diesem Grunde wird diese Gewichtung auch Faktorengewichtung genannt (vgl. REFA 1973, S.79).

Bei der linear gebundenen Gewichtung entsprechen die linear steigenden Stufenzahlen den linear steigenden Anforderungswerten.

ten. Dabei ist zu beachten, daß die "Hauptgewichtung" durch die jeweils höchstmögliche Wertzahl bestimmt wird; verlaufen also die Anforderungswerte etwa für die "muskelmäßige Belastung" linear von 1 bis 4 und für die "geistige Belastung" von 1 bis 8, so ist die geistige Belastung doppelt so hoch gewichtet wie die muskelmäßige Belastung.

Bei der "nicht-linearen" getrennten Gewichtung besteht die Möglichkeit einer progressiven, degressiven oder einer daraus kombinierten Abhängigkeit des Anforderungswertes von der Rangplatznummer bzw. der Stufenzahl. Der Gewichtungsfaktor ist in diesem Falle je Anforderungsart nicht konstant, sondern veränderlich (vgl. REFA 1973, S.80).

Die gleichen Wertzahlverläufe (progressiv, degressiv oder kombiniert) werden bei der "nicht linearen" gebundenen Gewichtung durch eine entsprechende Stufengestaltung erreicht (vgl.eben-da).

Die häufigste Verwendung findet der progressive Wertzahlverlauf; so sieht z.B. das Verfahren der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie in den Anforderungsarten "Fachkenntnisse", "Verantwortung für Arbeitsausführung und Arbeitsablauf", "Verantwortung für Arbeitssicherheit" und in fünf weiteren Anforderungsarten einen progressiven Wertzahlverlauf vor. Hennecke (1965) führt die häufige Anwendung des progressiven Wertzahlverlaufs darauf zurück, daß bei einer linear ansteigenden Belastung sehr häufig auch die Beurteilung und das Beschwerdegefühl progressiv ansteigt. Einen weiteren Grund für einen progressiven Wertzahlverlauf sieht er im Einfluß der "Seltenheit der Eignung" für eine höhere geistige und körperliche Belastung. Hierin zeigt sich seiner Meinung nach auch der Einfluß des Arbeitsmarktes auf die Grundlagen und den Aufbau der Arbeitsbewertungsverfahren (vgl. S.50).

In der Tat läßt sich der Einfluß außerbetrieblicher Faktoren bei der Festsetzung des Wertzahlverlaufs, d.h. bei der inneren Gewichtung (Einzelgewichtung), genausowenig vermeiden, wie bei der äußeren Gewichtung (Hauptgewichtung). Die Gewichtung orientiert sich in der Regel sowohl an betrieblichen als auch an außerbetrieblichen Umständen.⁵³⁾

Die Möglichkeiten, den Wertzahlverlauf der einen oder anderen Anforderungsart aufgrund arbeitsphysiologischer oder -psycho-

logischer Untersuchungen festzulegen, werden dagegen kaum genutzt. Dies dürfte einmal an der Tatsache liegen, daß eine wirklich "exakte Bestimmung aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse (...) noch nicht möglich (ist)" (Brand/Poerschke 1972, S.63), zum anderen aber auch daran, daß eine solche Festsetzung der Wertzahlverläufe wenig Rücksichten auf andere Bestimmungsfaktoren zuläßt und damit letztlich das "Kriterium der Richtigkeit" einer Gewichtung, "die Zufriedenheit jedes Arbeitnehmers mit der Bewertung seines Arbeitsplatzes (gefährdet)" (Zander 1970a, S.39). So darf trotz der verschiedenen Ansätze einer "wissenschaftlichen" Untermauerung der Gewichtung nicht übersehen werden, daß die Gewichtung als Bestandteil der Arbeitsbewertung vor allem der Gehaltsfindung dient. Und weil dies so ist, kann die Gewichtung nicht unabhängig von den tariflichen und betrieblichen Gehaltsstrukturen festgelegt werden. Brand und Poerschke (1972) plädieren daher für einen Kompromiß zwischen der Berücksichtigung der bisherigen tariflichen bzw. betrieblichen Gehaltsstruktur bei der Feststellung der Gewichtung und einer hinreichend differenzierenden Bewertung, die nicht in Gefahr stehen sollte, von den Beteiligten als "Globalbewertung" abqualifiziert zu werden (vgl. S.64).

Allerdings hat - und dies soll bereits an dieser Stelle festgehalten werden - die Berücksichtigung der bisherigen Gehaltsstruktur auf jeden Fall nur transitorischen Charakter; dies ergibt sich einmal aus der Tatsache, daß die Berücksichtigung der traditionellen Gehaltsstruktur zumeist nur den Zweck hat, die Einführung der Arbeitsbewertung zu erleichtern, zum anderen erweist sich die traditionelle Gehaltsstruktur, die ja von der Qualifikation der Beschäftigten ausgeht (also eigentlich ein Spiegelbild der Qualifikationsstruktur darstellt) auf Dauer als unvereinbar mit einer Gehaltsfindung, die sich ausschließlich auf den veränderlichen Arbeitswert eines Arbeitsplatzes bezieht (vgl. dazu Kap.6).

2.3.4.4. Die Problematik der Gewichtung

Man kann die Gewichtung nicht zuletzt deshalb als "neuralgischen Punkt der Arbeitsbewertung" bezeichnen" (Wibbe 1965, S.226), weil sich aus den Arbeitsbewertungsverfahren selbst keine eindeutige Handhabung der Gewichtung ableiten läßt und daher grundsätzlich verschiedene Auffassungen über die Verfahrensweise aufeinanderprallen. So geht etwa Knebel (1971a) davon aus, daß den einzelnen Anforderungsarten je nach "Land, Gegend und Betrieb" eine unterschiedliche Bedeutung zukomme. Beispielsweise werde etwa der körperlichen Arbeit und damit auch der körperlichen Beanspruchung auf dem Lande weniger Gewicht beigemessen, weil sie dort zu einer Selbstverständlichkeit der täglichen Arbeit gehöre. Demgegenüber werde die körperliche Arbeit in einer hochindustrialisierten Landschaft ganz anders bewertet. Diese Beispiele kennzeichnen seiner Meinung nach die Schwierigkeiten, die mit der Suche nach einer allgemeingültigen Gewichtung verbunden sind (vgl. S.145). Pornschlegel (1967) sieht in der Gewichtung sogar eine "klassische Möglichkeit der Veränderung von Arbeitsbewertungsergebnissen aufgrund tarifpolitischer, sozialpolitischer, arbeitsmarktmäßiger oder soziologischer Veränderungen" (s.73). Einig sind sich alle Autoren lediglich darin, daß auch die Gewichtung der Anforderungsarten nichts wesentliches dazu beitragen könne, den Ergebnissen der Arbeitsbewertung den Wert einer wissenschaftlich fundierten Aussage zu verleihen (vgl. Knebel, S.145).

Mit einem Wort, die Gewichtung ist nicht nur "das Kernproblem der analytischen Punktbewertung schlechthin" (Burkhard 1960, S.137), sondern auch ein "klassisches" Manipulierungsinstrument, mit dem auch die ausgefeiltste Arbeitsbewertung zu nichts gemacht werden kann.

Über die Orientierung der Gewichtung (etwa) an vorhandenen betrieblichen Lohnstrukturen und über die Einflußnahme anderer, nicht systemimmanenter Faktoren auf die Gewichtung, erfährt man in der Arbeitsbewertungsliteratur allerdings sehr wenig.

Entweder bemüht man sich, die Gewichtung als Produkt einer wissenschaftlichen Methode erscheinen zu lassen, oder man weist darauf, daß die Ermittlung empirisch erfolge, ohne auf

die Einzelheiten näher einzugehen (vgl. Knebel 1971a, S.147). Trotzdem lassen sich aus der Literatur eine Reihe von sogenannten "Orientierungshilfen" für eine "anforderungsgerechte" Gewichtung zusammentragen. Relative Einigkeit scheint dabei über die Bedeutung der bestehenden Lohnstruktur als "Orientierungshilfe" zu bestehen:

So erklärt Zander (1970a) die Ausrichtung der Gewichtung auf ein bestehendes Lohn- bzw. Gehaltsgefüge deshalb für sinnvoll, weil dies ja auch nicht willkürlich entstanden sei, sondern sich auf der Grundlage betrieblicher Gegebenheiten bzw. unter dem Einfluß der Sozialpartner entwickelt habe. Die analytische Arbeitsbewertung könne ja nicht immer etwas grundsätzlich Neues schaffen, sondern müsse auch das bisher für richtig Erachtete bestätigen und noch bestehende Mängel zu beseitigen trachten (vgl. S.36).

Diese Verfahrensmöglichkeit wird u.a. auch von Lorenz (1975) bestätigt, der den Katalog der Orientierungshilfen noch um "Tradition und Führungsstil" sowie um die "Erfordernisse des Marktes, der Kunden, der Produkte und Dienstleistungen" bereichert. Sein wichtigstes Anliegen ist aber ebenfalls die Berücksichtigung der bestehenden Gehaltsstruktur, "denn die Arbeitsbewertung soll sicher nicht die alte Struktur auf den Kopf stellen" (S.45).

Hält man sich in diesem Zusammenhang noch einmal die Begründungen der Notwendigkeit und Ziele der Arbeitsbewertung, wie sie den verschiedenen Verfahren vorangestellt werden, vor Augen, so fällt auf, daß der ursprüngliche Anspruch an die analytische Arbeitsbewertung irgendwo zwischen Theorie und Praxis auf der Strecke geblieben sein muß. Wenn tatsächlich die "Gewichtung der Merkmale dann als richtig angesehen (wird), wenn die überwiegende Mehrheit der von dieser Arbeitsbewertung betroffenen Arbeitnehmer mit dem Ergebnis dieser Bewertung zufrieden ist" (Zander 1969b, S.290), dann verspricht die Berücksichtigung zahlreicher "Orientierungshilfen" vielleicht wirklich (kurzfristig) eine größere "Zufriedenheit" der Betroffenen, als es ein durchschaubares, transparentes und allein auf betrieblichen Bedingungen bezogenes Gewichtungssystem könnte. Wibbe (1965) bringt die Vorstellung von der "totalen" Gewichtung auf den Begriff, wenn er feststellt, daß

"die Gewichtung (...) von der betrieblichen Situation, der Struktur der Arbeitsplätze in technischer und organisatorischer Hinsicht, aber auch von der Arbeitsmarktlage, der sozialpolitischen Lage, von soziologischen Wertungen, kurz vom gesamten geistigen, kulturellen und wirtschaftlichen Zustand, in dem sich ein Betrieb, ein Industriezweig und die gesamte Volkswirtschaft befinden, ab(-hängt)" (S.223).

Bemerkenswert ist an der Aufzählung Wibbes vor allem die Erwähnung des Einflußfaktors "Arbeitsmarktlage",⁵⁴⁾ der ansonsten in der neueren Arbeitsbewertungsliteratur kaum Beachtung findet, obwohl er uneingestanden bei jeder Arbeitsbewertung eine Rolle spielt; lediglich Pornschlegel (1967) (Leiter der Bundeschule des DGB) erwähnt seine Bedeutung für die Gewichtung ausdrücklich: "Der Arbeitsmarkt verlangt für bestimmte Anforderungsarten recht hohe Lohnanteile, für andere weniger. Eine Arbeitsbewertung kann daran nicht vorbeigehen" (S.70). Festzuhalten bleibt, daß allgemeingültige Maßstäbe für eine anforderungsgerechte Gewichtung nicht vorliegen; diese Situation ist - um mit Möller (1974) zu sprechen -

"unbefriedigend und nährt die berechtigte Forderung nach überbetrieblicher Vereinheitlichung, die beispielsweise durch Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern bundesweit erfolgen könnte" (S.84).

Unter Berücksichtigung der entscheidenden Bedeutung der Gewichtung bei der Lohnfindung ist daher - solange eine solche Einigung aussteht - der Auffassung der Gewerkschaften zuzustimmen, wonach "die 'Gewichtung' in den Bereich der gehaltspolitischen Entscheidungen und damit in die Tarifpolitik (gehört)" (Bieding/Wendler 1971, S.33; vgl. auch Pornschlegel 1963b, S.56).

2.3.4.5. Die 'Wertigkeit' der Anforderungsarten

Die Wertigkeit bestimmt das Verhältnis aller Anforderungsarten zur Anforderungsart "Fachkenntnisse".⁵⁵⁾

Dabei wird zunächst die höchstmögliche Beanspruchung in der Anforderungsart "Fachkenntnisse" (bei Handarbeit) = 100 gesetzt; danach wird die jeweils höchste Beanspruchung in allen übrigen Anforderungen im Verhältnis zur Anforderungsart "Fachkönnen" geschätzt. Die jeweils herauskommende Verhältniszahl

ist Ausdruck für die Wertigkeit (vgl. Euler/Stevens/Schilling/Schoppe 1955, S.16).⁵⁶⁾

2.3.4.5.1. Die Ermittlung der 'Wertigkeit'

In einem ersten Schritt werden zunächst eine Reihe von Arbeiten analysiert, von denen jeweils eine in einer Anforderungsart die höchstmögliche Beanspruchung aufweisen sollte (vgl. Euler/Stevens 1965, S.14).

Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist die Anforderungsart "Fachkenntnisse", für deren höchste Beanspruchung zunächst eine Tätigkeit als Beispiel beschrieben werden muß. So verwenden Euler/Stevens die Arbeit eines Elektrikers an einer elektronisch gesteuerten, automatisierten Walzenstraße als Beispiel für die höchste Anforderung in "Fachkenntnisse" und vergleichen sie mit der Arbeit eines Feinmechanikers, die als Beispiel für die höchste Anforderung in "Körperliche Geschicklichkeit" ausgewählt wurde. Vergleichen meint auch hier "vergleichendes Schätzen", denn es gilt zu schätzen, wie hoch die höchste Belastung in der "Anforderungsart Geschicklichkeit" im Verhältnis zur höchsten Belastung in "Fachkenntnissen" (= 100) ist. Auf diese Weise werden nach und nach die Verhältniszahlen für alle übrigen Anforderungsarten geschätzt. Der Vorteil dieser Verfahrensweise besteht nach Euler/Stevens darin, daß hier die Anforderungsart "Fachkenntnisse" (bei Handarbeit) eine einheitliche Vergleichsgröße darstelle, die quasi als Meßlatte fungiert und es damit möglich macht, alle Schätzungen an einem einheitlichen Maßstab auszurichten, was ihrer Meinung nach die Sicherheit der Schätzungen wesentlich erhöht (vgl. S.14).

Die geschätzten Verhältniszahlen werden anschließend für den praktischen Gebrauch in Wertzahlen (Stufenwertzahlen) umgeformt; eine Übereinkunft zwischen Maschinenbau, Elektroindustrie und Eisenschaffender Industrie, die maximale Wertzahl für "Fachkenntnisse" auf 9 festzusetzen, liefert hierfür den Ausgangspunkt. In diesem Falle werden die übrigen Anforderungsarten im Verhältnis $9/100 \times$ Verhältniszahl der jeweiligen Anforderungsart umgerechnet (vgl. dies. S.15).

2.3.4.5.2. Die Vorteile der Wertigkeitsermittlung

Die Wertigkeit einer Anforderungsart, die durch einen einfachen und überschaubaren Vergleich von jeweils nur zwei Anforderungsarten ermittelt wird, liefert als Verhältniszahl eine sachliche Grundlage für die Bestimmung der maximalen Wertzahlen jeder Anforderungsart, d.h. sie dient als Berechnungsgrundlage für die gebundene Gewichtung eines Arbeitsbewertungsverfahrens. Darüber hinaus liefert die Wertigkeit aber auch - wie Wibbe (1965) feststellt - einen brauchbaren Maßstab für einen Vergleich verschiedener Arbeitsbewertungsverfahren: Durch ihre Unabhängigkeit von jeder theoretisch höchstmöglichen Wertzahlsumme und durch ihren Bezug auf eine praktisch vorkommende höchstmögliche Anforderung, die auch genau beschrieben werden können, bietet die Wertigkeit bessere Möglichkeiten für Verfahrensvergleiche als die Gewichtung. So sei es mit ihrer Hilfe möglich, Bewertungspläne miteinander zu vergleichen, die in der Zahl der Anforderungen nicht übereinstimmen (vgl. S.220).

Die genannten Vorteile der "Wertigkeit" sind solange unbestritten, solange die Anforderungsart "Fachkenntnisse" als geeigneter Vergleichsmaßstab herangezogen werden kann. Mit fortschreitender technologischer Entwicklung und damit einhergehender "Abwertung" der Anforderungsart "Fachkenntnisse" wird das Festhalten an den "Fachkenntnissen" als Vergleichsmaßstab immer problematischer; allerdings könnte dieses Problem dadurch gelöst werden, daß man sich auf einen anderen Maßstab einigt.

2.3.4.6. Die Ermittlung der Gewichtung

Da die meisten Autoren mit Möller (1974) darin einig sind, daß die Ermittlung und Festlegung der Gewichtung nicht durch "arbeitswissenschaftliche Unterlagen" gestützt werden kann (vgl. S.58)⁵⁷⁾, empfiehlt Knebel (1971a) - in Übereinstimmung mit den "Amsterdamer Thesen"⁵⁸⁾ - die "empirische" Ermittlung einer anforderungsgerechten Gewichtung.

Knebel unterscheidet drei "Wege" zur Ermittlung einer anforderungsgerechten Gewichtung:

- "a) vorwärts, auf dem Wege des 'Ausprobierens'
- b) rückwärts, ausgehend von einer festgelegten Rangfolge bestimmter Arbeitsplätze und mit Hilfe von mathematischen Methoden oder
- c) es werden beide Wege gemeinsam angewendet" (S.147).

Knebel (1971b) liefert auch selbst ein vereinfachtes, aber anschauliches Modell für die empirische Ermittlung der Gewichtung der Anforderungsarten in Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung, welches ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die jeweilige betriebliche Lage gewährleisten soll:⁵⁹⁾

Ausgehend von einer summarischen Rangfolge der Schlüsselarbeitsplätze eines Betriebes - sie muß von allen Beteiligten als richtig anerkannt werden -, wird zunächst die Rangfolge der Tätigkeiten je nach Anforderungshöhe in den einzelnen Anforderungsarten festgelegt (Rangreihen). Obwohl nach diesem ersten Arbeitsschritt noch nicht damit zu rechnen ist, daß eine Addition der einzelnen Rangplätze zu einem akzeptablen Ergebnis führt, das die vorgegebene summarische Rangfolge bestätigt, liefert sie zumindest eine "ungewichtete Rangfolge" der Arbeitsplätze, die wichtige Aufschlüsse über eine brauchbare Gewichtung enthalten kann. Danach kann z.B. aufgrund eines Meinungsbildes der Bewerber⁶⁰⁾ eine erste Gewichtung der Anforderungsgruppen bzw. der Anforderungsarten vorgenommen werden, die ebenfalls mit der Bildung einer Rangfolge abgeschlossen wird. Ein Vergleich dieser Rangfolge mit der ursprünglichen summarischen Rangfolge der Schlüsselarbeitsplätze zeigt dann sehr genau, wo die Gewichtung verändert werden muß, damit die "gewichtete" Rangfolge und die "summarische" Rangfolge der Schlüsselarbeitsplätze deckungsgleich werden.

Da dieses Ergebnis rein rechnerisch auch durch eine andere, beliebige Kombination von Gewichtungen erreicht werden kann, hält Knebel (1971b) es für besonders wichtig, "Gewichtungen nur unter Zugrundelegung der vorhandenen betrieblichen Verhältnisse zu ermitteln". Dabei sei die Bedeutung der einzelnen Anforderungen für die Aufgabenstellung des Unternehmens (...) vorrangig (S.196)⁶¹⁾. Auch wenn die geplante Rangfolge der Arbeitsplätze mit Hilfe der Gewichtung hergestellt sei, werde in den seltensten Fällen auch tatsächlich eine sofortige Übereinstimmung der Relationen zwischen den ermittelten Rangplätzen und den vorhandenen Lohnrelationen der Schlüsselarbeitsplätze

erreicht. Zumeist sei eine "gewünschte Lohnstruktur" nur durch mühevolleres Ausprobieren zu erreichen. Da die Hauptgewichtung in der Regel nicht ausreiche "gerechte" Lohnrelationen herzustellen, bedürfe es darüber hinaus zumeist auch noch einer Überprüfung der Einzelgewichtungen um zum "gewünschten Ergebnis" zu kommen (vgl. S.197).

Die Vorschläge Knebels, die sich im einzelnen auch noch auf die Anpassungsmöglichkeiten der Einzelgewichtung an die vorher bereits feststehende Lohnstruktur erstrecken, bestätigen, daß das Ergebnis der Arbeitsbewertung letztlich von der Gewichtung abhängt; sie bestätigen aber auch, daß es ebenso umgekehrt möglich ist, die Gewichtung den "gewünschten Ergebnissen" zu unterwerfen. Um so notwendiger scheint uns daher für die gewerkschaftliche Praxis eine genaue Kenntnis der vielfältigen Manipulierungsmöglichkeiten zu sein, die im Zusammenhang mit der Gewichtung bestehen (vgl. dazu auch Kap.6).

2.3.5. Das Verhältnis der Arbeitsbewertung zur Lohn- und Gehaltsbestimmung

In Abgrenzung zur traditionellen Lohn- und Gehaltsfestsetzung begründet Pornschlegel (1967) die Notwendigkeit, und damit auch die Relevanz der Arbeitsbewertung wie folgt:

"Entweder richtet sich das gesamte Lohngefüge des Betriebes an den - rational weithin nicht begründbaren - Relationen des Arbeitsmarktes aus, oder aber es müssen methodische Wege gesucht werden, die eine Begründung für die Beziehung zwischen relativer Lohnhöhe, Schwierigkeit der Anforderungen und arbeitsmarktbedingtem Grundlohn abgeben" (S.15).

Die Arbeitsbewertung ist demnach als ein Instrument zur Herstellung einer relativen Ordnung der Löhne nach Arbeitsschwierigkeiten anzusehen und kann als solches auch nur dann verstanden werden, "wenn der Übergang von den Ergebnissen der Arbeitsbewertung zu Löhnen oder Lohnanteilen erläutert wird" (Pornschlegel, S.72).

2.3.5.1. Die verfahrensmäßige Relevanz der Lohn- und Gehaltsbestimmung und die 'Grenzen' der Arbeitsbewertung

Obwohl über die Zielsetzung der analytischen Arbeitsbewertung, die "Arbeiten nach ihrer Schwierigkeit zu ordnen und die Löhne nach Maßgabe der Arbeitsschwierigkeit zu staffeln" (Euler/Stevens 1965, S.8) in der einschlägigen Literatur durchgängig Einigkeit herrscht, endet für die meisten Autoren die Arbeitsbewertung dort, wo dieses Versprechen eingelöst werden sollte, bei der Umwandlung der Arbeitswerte in entsprechende Lohn- und Gehaltsanteile.

Während auf der einen Seite die analytische Arbeitsbewertung als Methode einer anforderungsgerechten Lohnfindung beschworen wird, ja ganze 'Kapitel' der Verwirklichung der "Lohngerechtigkeit" gewidmet werden (vgl. dazu Schmolz/Gehrlein 1958, S.9 ff.), werden auf der anderen Seite oft nur wenige Zeilen auf die tatsächliche Gehaltsbestimmung verwendet (vgl. dies., S.46).

Die Mehrzahl der Autoren sieht mit Wibbe (1966) in der "Umsetzung der Schwierigkeitsgrade in Geldwerte (...) nicht die Aufgabe der Arbeitsbewertung"; die Umsetzung des Arbeitswertes in Geld ist für sie ausschließlich ein "Teil der Lohnpolitik" (S.106)⁶²⁾.

Es soll an dieser Stelle nicht bestritten werden, daß die Arbeitsbewertung insgesamt eine lohnpolitische Angelegenheit ist; gerade in der gewerkschaftlichen Literatur finden sich wiederholt Hinweise auf die lohnpolitische Dimension bestimmter Verfahrensschritte der Arbeitsbewertung, dies gilt ebenso für die Auswahl der Anforderungsarten wie für die Gewichtung (vgl. Bieding/Wendler 1971, S.33) und natürlich auch für die Umsetzung der Arbeitswerte in Geldanteile. Während aber von Arbeitswissenschaftlern etwa davor gewarnt wird, "die Gewichtung (...) zum Spielball der Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern (zu machen)" (Wibbe 1965, S.225) und dies mit dem Hinweis begründet wird, daß hierüber (über den Gewichtungsschlüssel) nicht

"die Kräfteverhältnisse der Verhandlungspartner und das dadurch entstehende Gruppeninteressen entscheiden (sollten), sondern (...) in erster Linie arbeitswissenschaftliche und arbeitstechnische Gesichtspunkte (...), die am besten von Arbeitsstudienfachleuten beurteilt werden können" (ebenda),

sind die gleichen Arbeitswissenschaftler offensichtlich gerne bereit, nach Feststellung der Arbeitswerte die Resultate ihrer Arbeit "zum Spielball der Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern werden zu lassen".

So verstehen sich ihre Verfahrensweisen für eine Umrechnung des Arbeitswertes in Geld, sofern auf dieses Problem überhaupt eingegangen wird, auch nur als Diskussionsvorschläge (vgl. Wibbe 1966, S.106).

Obwohl die (notwendige) Eingliederung der Ergebnisse der Arbeitsbewertung in "traditionelle" Tarifvertragsmuster tatsächlich ein großes Problem darstellt, auf das die Arbeitswissenschaftler direkt keinerlei Einfluß nehmen können und sollen, gilt es das offensichtliche Desinteresse der meisten Arbeitswissenschaftler an der tatsächlichen Lohnfestsetzung festzuhalten, weil in vielen Fällen die Festlegung der Gewichtung bzw. der Wertigkeit, trotz gegenteiliger Behauptungen, mit ähnlicher Großzügigkeit gehandhabt wird (vgl. Möller 1974, S.96). Die Vernachlässigung dieser wichtigen Aspekte der Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode legt daher den Schluß nahe, daß die Zwecke der Arbeitsbewertung auch ohne eine endgültige Bewältigung dieser Probleme erreicht werden können (vgl. dazu Kap.5).

Berücksichtigt man die Feststellung Pornschlegels (1967), wonach die Arbeitsbewertung ohnehin "hinsichtlich der Entlohnung an bestimmte wirtschaftliche Ober- und Untergrenzen gebunden (sei)" (S.145),⁶³⁾ so wird - zumindest für den oberflächlichen Betrachter - nur ein bescheidener Rahmen sichtbar, in dem die Arbeitswissenschaftler, die Bewertungskommission und andere Beteiligte unter Wahrnehmung der "Lohngerechtigkeit" wirken können. Dieser Eindruck stimmt jedoch nur, wenn man wiederum wie Pornschlegel (1969) annimmt, der Arbeitgeberseite gehe es bei der Arbeitsbewertung tatsächlich um einen "Ausweg aus dem (...) Dilemma der sozial-ökonomisch relevanten Entlohnung im Verhältnis zu den Arbeitsanforderungen" (S.182) und nicht um eine den veränderten Bedingungen angepaßte Möglichkeit der Lohnkostensenkung (vgl. Kap.6). In Wirklichkeit ist der Rahmen, in dem die Arbeitsbewertung wirkt, auch wenn die Regelung der Lohnanteile nicht mehr zum Verfahren selbst zählen sollte, gar nicht so eng.

Fest steht eigentlich nur, daß es wirtschaftliche Obergrenzen

gibt, die die Arbeitsbewertung nicht überspringen kann, ohne von den Arbeitgebern wieder abgeschafft zu werden.

Dagegen ist die untere Grenze, die von Pornschlegel ja an einer bestimmten Gesamtlohnsumme festgemacht wird, die von den Gewerkschaften bzw. dem Betriebsrat gerade noch geduldet werde, nur bei der Einführung der Arbeitsbewertung relevant, weil nur dann durch die Addition aller Einzellöhne diese Gesamtlohnsumme ermittelt werden kann. Im weiteren Verlauf der Anwendung der Arbeitsbewertung ist es der Gewerkschaft bzw. der betrieblichen Vertretung der Arbeitnehmer nicht möglich, die tatsächliche Entwicklung der Gesamtlohnsumme und damit die Auswirkungen der Arbeitsbewertung auf die Summe der arbeitswertmäßig definierten Einzellöhne zu ermitteln.⁶⁴⁾

Wenn man allerdings davon ausgeht, daß der Arbeitsbewertung durch die "Arbeitsmarktsituation" und das "Kräfteverhältnis der Tarifvertragsparteien" nach oben und unten enge Grenzen gesetzt seien⁶⁵⁾, so kann man dies als "Befürworter" der Arbeitsbewertung bedauern, oder wie Pornschlegel begrüßen. Aus der gewerkschaftlichen Sicht des Jahres 1967 liegt für Pornschlegel trotz oder gerade wegen des "engen" Spielraums der eigentliche Wert der Arbeitsbewertung darin, "daß sie einen Verhandlungsrahmen mit vereinbarten Maßstäben und Spielregeln abgibt". Innerhalb dieses Rahmens läßt sich seiner Meinung nach "mit den festgelegten Spielregeln (...) der unvermeidbare Konflikt bei der Festlegung der Lohnrelationen nach Arbeits-schwierigkeit kanalisieren". In diesem Sinne könne "die Arbeitsbewertung (...) auch ein wertvolles Instrument zur Minderung der sozialen Spannungen in einem Betrieb sein." (S.146) Je genauer und objektiver ein solches Verfahren der Arbeitsbewertung zu sein scheint, um so eher kann es diesen Zweck erfüllen. Die Grenze der Schlamperei bzw. der Manipulation an den Schwachstellen der Verfahren, zu denen neben der Gewichtung und der Auswahl der Anforderungsarten eben auch die Umrechnung der Arbeitswerte in Geld zählt, dürfte also dort liegen, wo das Verfahren Gefahr läuft, den Schein der Objektivität und im Bewußtsein vieler Arbeitnehmer auch den der "Lohn-gerechtigkeit" zu verlieren.

2.3.5.2. Die Ergebnisse der Arbeitsbewertung und bestehende Lohn- und Gehaltsregelungen

Geht man wiederum mit Pornschlegel (1967) davon aus, daß die Arbeitsbewertung "in erster Linie der relativen Ordnung von Löhnen (und Gehältern, J.Sch.) nach Arbeitsschwierigkeiten (dient)" (S.72), so unterscheidet sich die Arbeitsbewertung in dieser Funktion zunächst nicht von anderen Formen der Entlohnung nach Arbeitsschwierigkeit (Lohngruppen nach Tätigkeit, Tätigkeitskataloge usw.); die Arbeitsbewertung nimmt aber trotzdem - so Pornschlegel - eine Sonderstellung unter den Lohnformen nach Arbeitsschwierigkeit ein,

"weil sie

- systematisch bei der Analyse und Bewertung von Tätigkeiten vorzugehen versucht und
- einen quantitativen Ausdruck, den Arbeitswert, liefert, der einem Lohngefüge zugeordnet werden soll" (S.74).

Im Anschluß an die Feststellung, daß die Art und Weise der Zuordnung von Arbeitswerten zu Lohn- und Gehaltsanteilen sehr vielgestaltig sein kann, verweist Pornschlegel ausdrücklich auf die Möglichkeit, die Arbeitswerte auch bereits bestehenden Lohngruppierungen nach Tätigkeitsmerkmalen oder nach Tätigkeitskatalogen zuordnen zu können, wobei ggf. Erschwerniszuschläge zu berücksichtigen seien (vgl. ebenda). Tatsächlich handelt es sich hier um die gängigste Verfahrensweise, die Ergebnisse der Arbeitsbewertung irgendwie in das Gefüge der Tarifverträge einzubringen (vgl. u.a. Bieding/Wendler 1971, S.60).⁶⁶⁾

Die Frage, welches der Unterscheidungsmerkmale der Arbeitsbewertung von anderen Lohnformen nach Arbeitsschwierigkeit sich dann noch spürbar für die Lohnfindung auswirken kann, wenn die Arbeitswerte (als Ergebnis der Arbeitsbewertung) den bestehenden Lohngruppierungen nach eben solchen Lohnformen zugeordnet werden, bleibt auch von Pornschlegel unbeantwortet. Er schlägt allerdings als Alternative vor,

"die Arbeitsbewertung (...) als eine eigenständige Methode der Entlohnung nach Arbeitsschwierigkeit und Qualifikation (zu) verwenden" (S.47).

Eine solche Vorgehensweise dürfte auch dem von ihm unterstellten Zweck der analytischen Arbeitsbewertung am nächsten kommen und mit fortschreitender Verankerung der Verfahren in Ta-

rifverträgen auch die Chance einer Realisierung erhalten.

2.3.5.3. Die Verknüpfungen von Lohn- bzw. Gehaltsanteilen und Arbeitswerten

Für eine Zuordnung von Lohnanteilen zu Arbeitswerten bieten sich nach Porschlegel (1967) theoretisch unzählige Möglichkeiten. Das Ergebnis einer solchen Zuordnung, zumeist Lohnlinie genannt, kennzeichnet dabei den funktionalen Zusammenhang zwischen Lohnanteilen und Arbeitswerten (vgl. S.75).⁶⁷⁾

Auf jeden Fall gilt es zunächst die Frage zu beantworten, ob eine kontinuierliche Lohnlinie oder eine Lohngruppenbildung angestrebt werden soll.

Werden die Lohn- und Gehaltsanteile den Arbeitswerten bzw. Wertzahlsommen stufenlos zugeordnet, so kann der durch die Arbeitsbewertung erreichte "Feinheitsgrad" voll wirksam werden, d.h. "kleinere Unterschiede in der Anforderungsermittlung führen dann zu kleinen Unterschieden in den Lohn- und/oder Gehaltssätzen" (Paasche 1974, S.174).

Obwohl eine stufenlose Zuordnung der Lohnanteile zu den Arbeitswerten am ehesten den Ansprüchen einer analytischen Arbeitsbewertung entsprechen dürfte, muß eine solche Vorgehensweise, wie Paasche richtig bemerkt, nicht immer von Vorteil sein; so würde z.B. für Arbeitnehmer mit wechselnden Arbeitsaufgaben unterschiedlichen Schwierigkeitsgrades eine stufenlose Lohn- oder Gehaltsordnung schwankenden Verdienst bedeuten (vgl. ebenda). Darüber hinaus würde eine stufenlose Verknüpfung von Arbeitswerten und Lohn- oder Gehaltsanteilen bei jeder kleineren organisatorischen oder technischen Veränderung am Arbeitsplatz über eine entsprechende Änderung des Arbeitswertes auch eine sofortige Lohn- oder Gehaltsänderung nach sich ziehen.

Bündelt man dagegen die Arbeitswerte zu Lohn- oder Gehaltsgruppen, so werden zumindest kleinere Veränderungen nicht sofort zu einer Lohn- oder Gehaltsänderung führen (vgl. Paasche, ebenda).

Es dürfte zumeist eine Frage der Praktikabilität sein, ob jedem Arbeitswert direkt ein Lohnwert zugeordnet wird, oder ob eine Anzahl von Arbeitswerten gebündelt und damit zu einer gemeinsamen Lohngruppe zusammengefaßt werden.

2.3.5.3.1. Der Verlauf der Lohnlinie oder der Lohngruppen

Hennecke (1965) hält unabhängig davon, "ob eine kontinuierliche Lohnlinie, eine Lohnstufe oder Lohngruppen gebildet werden", die folgenden Möglichkeiten, eine Gesetzmäßigkeit zwischen zunehmenden Wertzahlen und steigender Lohnhöhe herzustellen, für sinnvoll:

- "a) Gleichmäßiger Lohnanstieg von Arbeitswert zu Arbeitswert: lineare Lohnlinie (proportionaler Lohnanstieg, J.Sch.).
- b) Stetig abnehmender Lohnwert von Arbeitswert zu Arbeitswert: degressive Lohnlinie
- c) Andere Formen der Lohnlinie, wie z.B. zunächst progressive, dann lineare und dann degressive Entwicklung" (S.47).

Der enge Zusammenhang zwischen dem Wertzahlverlauf innerhalb der einzelnen Anforderungsarten (innere Gewichtung) und dem Verlauf der Lohnlinie, der u.a. auch von Pornschlegel (1967, S.75) bestätigt wird, wirkt sich in der Praxis nach Hennecke so aus, daß solche Verfahren, die einen progressiven Verlauf der Wertzahlen innerhalb der Anforderungsarten aufweisen, einen linearen Anstieg der Lohnlinie vorziehen, während umgekehrt die Verfahren, die einen linearen Wertzahlverlauf aufweisen, einen progressiven Verlauf der Lohnlinie bevorzugen (vgl. S.47).

Aufgrund umfangreicher, vergleichender Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Wertzahl- und Lohnlinienverlauf kommt Hennecke zu dem Ergebnis, daß unabhängig von bestimmten Wertvorstellungen über den Verlauf einer Lohnlinie bei unterschiedlichen Arbeiten, eine lineare Lohnliniengestaltung immer dann angebracht ist, wenn ein zutreffender Wertzahlverlauf für die einzelnen Anforderungsarten gewählt wurde.⁶⁸⁾

Hennecke schließt allerdings auch einen progressiven Verlauf etwa bei der Angestelltenbewertung nicht aus, weil auch dann "die ermittelten Wertrelationen bestehen bleiben und nur der relative Abstand im Entgelt nach einer bestimmten Gesetzmäßigkeit zunehmend größer wird" (S.60).⁶⁹⁾

2.3.5.3.2. Der Festwert in der Lohngleichung

Die Notwendigkeit, auch bei geringem Arbeitswert eine bestimmte Mindestlohnhöhe zu gewährleisten, macht die Berücksichtigung eines Festwertes in den Lohngleichungen notwendig (vgl. Hennecke 1965, S.52).

Die Lohngleichung $E_A = F + s \times W$ oder $E_A = F + s \times W^2$

(E_A = Arbeitswertentgelt; F = Festwert (Mindestlohn); s = Steigerungsbetrag; W = Wertzahlsumme)

trägt dieser Notwendigkeit in verständlicher Art und Weise Rechnung (vgl. Hennecke, S.52; sowie Bieding/Wendler 1971, S.59). Denkbar ist aber auch die folgende Lohngleichung:

$$E_A = s \times W \quad \text{bzw.} \quad E_A = s \times W^2$$

Bei einer solchen Vorgehensweise wäre zwar der Lohnanteil unmittelbar an die Wertzahlen gekoppelt, andererseits müßte dann aber "jede Anforderungsart eine hohe Ausgangswertzahl aufweisen" (Hennecke, ebenda), weil sonst kein Mindestlohn garantiert werden könnte. Die Notwendigkeit, einen Mindestlohn in der Gehaltsfestsetzung zu berücksichtigen, würde also in diesem Falle zu einer Manipulation der Arbeitsbewertung selbst führen.

Hennecke hält daher eine Verankerung des Festlohnanteils in die Wertzahlen wegen der zu erwartenden unrichtigen Ergebnisse für unzweckmäßig. Da er in der Berücksichtigung eines Festlohnanteils ohnehin ein "überwiegend soziales Problem" sieht, plädiert er dafür, diesen "Komplex (...) völlig aus der eigentlichen analytischen Arbeitsbewertung heraus(zunehmen)" (S.52).

2.3.6. Die Relevanz der verfahrenstechnischen Problematik der analytischen Arbeitsbewertung

Die Relevanz der verfahrenstechnischen Problematik der Arbeitsbewertung läßt sich endgültig nur im Zusammenhang mit der tatsächlichen Funktion der Arbeitsbewertung (verkürzt: der Anpassung des Lohnes an die technische Entwicklung) erörtern (vgl. dazu Kap.6).

Der Stellenwert der verfahrenstechnischen Probleme liegt zunächst vor allem darin, daß die Arbeitsbewertung ihre Funktion letztlich nur erfüllen kann, wenn das Verfahren als solches glaubwürdig bleibt, d.h. wenn ein Mindestmaß an Genauig-

keit und Objektivität gewahrt bleibt.

Dabei muß aber beachtet werden, daß die Arbeitsbewertung an einem Punkt wirkt, an dem massive Interessen aufeinander-treffen: das Interesse der Arbeitnehmer an ihrem Lohn bzw. Gehalt, der einzigen Grundlage ihrer Reproduktion, und das Interesse der Arbeitgeber, ihre Lohnkosten so gering wie möglich zu halten.

Bei diesem fundamentalen Konflikt kann der analytischen Arbeitsbewertung, also der "arbeitswertgerechten" Lohnfindung eigentlich nur die Rolle eines wissenschaftlich verbrämlten Ordnungsfaktors zufallen, der den tatsächlichen Konflikt auf ein Nebengleis, auf die Frage der "Lohngerechtigkeit" verschiebt.

Auch das objektivste, wissenschaftlich bis ins letzte abgesicherte Verfahren kann diesen Grundkonflikt nicht beseitigen, es kann höchstens Hilfestellung geben, ihn zu verwischen.

Die Auseinandersetzungen über den richtigen Weg zum arbeitswertgerechten Lohn, über die richtige Anforderungswahl, die richtige Gewichtung und einen "gerechten" und angemessenen Lohnschlüssel erscheinen vor diesem Hintergrund wie wissenschaftliche Spiegelfechtereien; dabei scheint es so, als komme es auch garnicht darauf an, daß tatsächlich methodische Fortschritte gemacht werden, wichtig scheint vor allem, daß der Lohnkonflikt "sachlich" bleibt.

Trotzdem halten wir es für falsch, die analytische Arbeitsbewertung an ihrem eigenen Anspruch, der Verwirklichung der "anforderungsgerechten Lohnfindung" zu messen, sie als "unwissenschaftlich" oder gar als "ungerecht" zu denunzieren, nur weil es zum Beispiel mit der Wissenschaftlichkeit der Gewichtungsermittlung hapert; eine solche Herangehensweise halten wir schon deshalb für falsch, weil sie dazu verführt, mit dem Anspruch auch die Funktion der Arbeitsbewertung, die ja bekanntlich auf einem ganz anderen Gebiet liegt, für erledigt zu betrachten (vgl. dazu u.a. Offe 1975, siehe auch Kap.6).

Unserer Meinung nach sollte die Aufhebung des "wissenschaftlichen Schleiers" nur Auftakt, nicht Abschluß der Beschäftigung mit diesem Verfahren sein; dies nicht zuletzt deshalb, weil es weiter praktiziert wird und - wie wir im letzten Kapitel sehen werden - durchaus seinen Zweck erfüllt.

3. Rechtsfragen der Einführung und Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung

Mit dem Inkrafttreten des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes am 19. Jan. 1972 fehlt es an einer aktuellen, umfassenden und kritischen Untersuchung der Rechtsfragen der analytischen Arbeitsbewertung.

Auch die Untersuchungen, die bereits vor 1972 abgeschlossen wurden und sich auf Aspekte der aAB beziehen, die von der Neuregelung des Betriebsverfassungsgesetzes nicht oder nur unwesentlich betroffen sind, erfüllen unserer Meinung nach nicht die Anforderungen, die an eine Untersuchung der Rechtsproblematik der aAB zu stellen wären.

Angesichts der Tatsache, daß gerade den Rechtsfragen - und dabei insbesondere den Mitbestimmungsfragen - eine entscheidende Bedeutung für die praktische Handhabung der aAB zukommt, halten wir es für notwendig, die rechtlichen Fragen der aAB nicht auf die einschlägigen Gesetze - neben dem Betriebsverfassungs- ist hier vor allem das Tarifvertragsgesetz (TVG) zu nennen - zu beschränken, die nach Meinung von Däubler (1976) ohnehin nur die halbe Wahrheit des Arbeitsrechts ausmachen (vgl. S.20), sondern auch das sogenannte "Richterrecht"¹⁾ und die sogenannte "herrschende Meinung"²⁾ in die Erörterung einzubeziehen. Über diesen Rahmen hinaus gilt es aber auch, die betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit, also z.B. die betriebliche Mitbestimmungssituation zu berücksichtigen.

Bestehende Lücken in der Erörterung der Rechtsproblematik der aAB machen unserer Meinung nach eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem ganzen Komplex unerläßlich; insofern versteht sich die folgende Untersuchung einerseits als Bestandsaufnahme der bereits entwickelten Rechtspositionen zum Komplex Arbeitsbewertung und andererseits auch als Ergänzung dieser Positionen um bisher unberücksichtigte Aspekte.

Die hier entwickelte Position unterscheidet sich trotz der formaljuristischen Argumentationsweise - vgl. die zahlreichen Literaturverweise - von einer juristischen Stellungnahme u.a. dadurch, daß sie weder als Minderheitenvotum noch als Bestandteil der herrschenden Meinung Einfluß auf umstrittene Rechtspositionen gewinnen kann, sich von daher aber auch keinem

taktischen Kalkül unterordnen muß. Die Notwendigkeit, die tatsächliche, ungeschminkte Rechtslage darzustellen, ergibt sich unserer Meinung nach aus der Tatsache, daß es zum gegenwärtigen Zeitpunkt in vielen Beschäftigungsbereichen (z.B. im öffentlichen Dienst) noch immer um die Frage geht, ob die aAB auf die eine oder andere Weise eingeführt werden soll.

3.1. Die tarifvertragliche Regelung der analytischen Arbeitsbewertung

Da ein Tarifvertrag eine Rechtsquelle höherer Art darstellt als etwa eine Betriebsvereinbarung oder ein Einzelvertrag, gilt es zunächst zu prüfen, ob die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung tarifrechtlich zulässig ist.³⁾

Wibbe (1966) nennt grundsätzlich zwei Möglichkeiten einer tariflichen Regelung der analytischen Arbeitsbewertung: Einmal kann im Tarifvertrag ein bestimmtes Verfahren vereinbart werden, und zum anderen kann eine allgemeine Genehmigung zur Lohnfindung auf der Grundlage der analytischen Arbeitsbewertung gegeben werden (vgl. S.144).⁴⁾

Wird im (Branchen-)Tarifvertrag ein bestimmtes Verfahren vereinbart, so ist jeder Betrieb, der die Arbeitsbewertung einführen will, verpflichtet, sich an den Grundsätzen des vereinbarten Bewertungssystems zu orientieren (vgl. ders., S.147).

Für den Fall, daß eine branchentarifliche Regelung einer analytischen Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten nicht vorliegt, empfehlen Bieding/Wendler (1971) den Abschluß von Haustarifverträgen. Diese Haustarifverträge ermöglichen ihrer Ansicht nach ohnehin durch ihren eingeschränkten Geltungsbereich auf jeweils einen Betrieb bzw. ein Unternehmen, eine stärkere Berücksichtigung der konkreten betrieblichen Verhältnisse beim Aufbau eines Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung. Die Voraussetzungen für den Abschluß von Haustarifverträgen sind durch den § 2 Abs.1 des Tarifvertragsgesetzes gegeben, wonach der einzelne Arbeitgeber tariffähig ist⁵⁾, und zwar auch dann, wenn er der Verbandsbindung unterliegt (vgl. S.67).

Allerdings behauptet Eickelberg (1973), daß diese Möglichkeit

einer betriebsnahen Lohnpolitik in der Praxis zum Teil an dem Mangel gewerkschaftlicher Verhandlungspartner scheitere und daß daher vor allem Betriebsvereinbarungen an Stelle von Haustarifverträgen abgeschlossen würden (vgl. S.158).⁶⁾

3.2. Die betriebliche Regelung der analytischen Arbeitsbewertung

Unterliegt der einzelne Arbeitgeber der Verbandsbindung zu seinem Arbeitgeberverband und besteht ein Branchentarifvertrag mit einer Gehaltsgruppenordnung, so ist die Durchführung einer analytischen Arbeitsbewertung vom Vorhandensein einer tariflichen Öffnungsklausel abhängig (vgl. Bieding/Wendler 1971, S.68).

Die Notwendigkeit einer Öffnungsklausel im Tarifvertrag geht auf die Bestimmung des § 77 Abs.3 zurück, die eine Abweichung von der tariflichen Regelung der "Arbeitsentgelte" und "sonstigen Arbeitsbedingungen" nur erlaubt, "wenn ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt".

Eine andere Möglichkeit der betrieblichen Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung besteht dann, wenn "der Arbeitgeber nicht tarifgebunden ist, kein Haustarifvertrag mit einer tariflichen Gehaltsgruppenordnung besteht und keine Tarifüblichkeit (nach § 77 Abs.3 BetrVG, J.Sch.) gegeben ist" (Bieding/Wendler 1971, S.68).

3.3. Möglichkeiten der tariflichen Regelung der Mitbestimmung

Wird in einem Tarifvertrag ein bestimmtes Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung als Methode der tariflichen Gehaltsfindung vereinbart, so kann davon ausgegangen werden, daß in einem solchen Tarifvertrag entsprechende Verfahrensregelungen für die Durchführung der Arbeitsbewertung enthalten sind (vgl. Bieding/Wendler 1971, S.73). Die Durchführungsverordnung eines Branchen- oder Haustarifvertrages enthält in der Regel auch detaillierte Bestimmungen über die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, bzw. ihrer Vertreter, bei der Anwendung der Arbeitsbewertung.⁷⁾

Insbesondere die Bestimmungen über die Zusammensetzung der Paritätischen Kommission, der ja eine Schlüsselrolle in der Arbeitsbewertung zukommt, dürften in einem Tarifvertrag abschließend geregelt sein. In einem solchen Falle besteht nach Ansicht von Bieding und Wendler (1971) - neben der Vereinbarung einer Geschäftsordnung für die Paritätische Kommission - kein Raum mehr für weitere betriebliche Vereinbarungen (vgl. S.78).

Stellen die Tarifverträge es jedem einzelnen Betrieb frei, eine Lohn- oder Gehaltsdifferenzierung auch nach den Grundsätzen der analytischen Arbeitsbewertung vorzunehmen, so wird nach Wibbe (1966) "diese allgemeine Genehmigung gewöhnlich mit der Auflage verbunden, die Tarifvertragsparteien oder den Betriebsrat bei der Aufstellung des Arbeitsbewertungsplanes mit einzuschalten" (S.146).

3.4. Die betriebliche Regelung der Mitbestimmung

3.4.1. Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der 'betrieblichen Lohngestaltung'

In dem Falle, daß ein Tarifvertrag die Anwendung einer Arbeitsbewertung nicht abschließend regelt, bzw. der Tarifvertrag die Arbeitsbewertung nicht erwähnt, eine Betriebsvereinbarung aber grundsätzlich zuläßt, tritt gemäß § 87 Abs.1, Ziffer 10 BetrVG 1972 das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates in "Fragen der betrieblichen Lohngestaltung" ein.⁸⁾

Bei einer praktikablen und vollständigen tariflichen Regelung schließt der Tarifvorbehalt den Mitbestimmungszwang aus, nicht aber eine freiwillige, gemäß § 4 Abs.3 TVG günstigere Betriebsvereinbarung (vgl. Eickelberg 1973, S.149); hierbei ist allerdings die Sperrwirkung des § 77 Abs.3 zu beachten.⁹⁾

Während der § 56 Abs.1 Buchstabe h BetrVG 1952 die Mitbestimmung des Betriebsrates nur für die "Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und Einführung von neuen Entlohnungsmethoden" vorsah, wird diese Passage im neuen Betriebsverfassungsgesetz von 1972 im § 87 Abs.1, Ziffer 10, ausdrücklich um die Formulierung "... und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung" ergänzt.

Obwohl diese Erweiterung u.a. von Wiese (1975) ausdrücklich registriert wird,¹⁰⁾ kommt ihr dann keine inhaltliche Bedeutung zu, wenn die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates auf die "formellen" Arbeitsbedingungen beschränkt bleiben. Wiese (1975) versucht, diese Beschränkung auf die "formellen" Arbeitsbedingungen aus der Formulierung des § 87 Abs.1 Ziffer 10 selbst zu belegen.¹¹⁾

Er versteht unter der Mitbestimmung über "Entlohnungsgrundsätze" die Primärentscheidung über das System der Entlohnung (Zeitlohn oder Leistungslohn) und unter Mitbestimmung über die "Entlohnungsmethode" die Entscheidung über ein Verfahren zur Bewertung der Arbeitsleistung im Rahmen der vorher abgesteckten Entlohnungsgrundsätze. Auf die analytische Arbeitsbewertung bezogen heißt das, daß der Betriebsrat lediglich darüber mitbestimmen darf, ob "der Arbeitswert nach der Punktbewertungs- oder der Rangreihenmethode beurteilt werden soll" (S.86).

Während nach Bieding/Wendler (1971) die Mitbestimmung über die Entlohnungsmethode ausdrücklich auch die Auswahl eines konkreten Arbeitsbewertungsverfahrens umfaßt und darüber hinaus die Auswahl der Anforderungsarten, die Gewichtung und auch die Festlegung der methodischen Abwicklung des Verfahrens mit einschließt (vgl. S.70), zieht Wiese (1975) aus der Beschränkung der Mitbestimmung auf allgemeine Regelungen, die sich seiner Meinung nach aus der beispielhaften Hervorhebung von Entlohnungsgrundsätzen und Entlohnungsmethoden ergibt, den Schluß, "daß die Vorschrift nur die Grundlage für die Lohnberechnung betrifft". Ausdrücklich weist er weiter darauf hin, daß "der Betriebsrat nicht hinsichtlich der Höhe der Arbeitsentgelte mitzubestimmen habe" (S.84).

Die Mitbestimmung bei der Anwendung der Entlohnungsmethode - in unserem Falle der analytischen Arbeitsbewertung - bleibt dann ebenfalls auf die "formelle" Seite der Arbeitsbedingungen beschränkt. Brecht (1972) spricht daher auch nicht von "Anwendung", sondern von laufender "Handhabung" bestehender Entlohnungsmethoden (vgl. S.428).¹²⁾

Eine besonders originelle Auslegung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 87 BetrVG finden wir bei Löwisch (1973).

In Anlehnung an Hueck/Nipperdey (1970), die die Mitbestimmung

in sozialen Angelegenheiten gemäß § 56 BetrVG 1972 ebenfalls auf die "formellen" Arbeitsbedingungen beschränkt sehen wollen - und eine Mitbestimmung über die "materiellen" Arbeitsbedingungen gänzlich ausschließen (vgl. S.1355 ff.)¹³⁾, vertritt Löwisch die Auffassung, daß eine solche Unterscheidung zwar nicht mehr für alle Ziffern des neuen § 87 Abs.1 BetrVG 1972 aufrechterhalten werden könne, daß aber gerade die ausdrückliche Ausdehnung der Mitbestimmung auch auf die materielle Seite der Arbeitsbedingungen in einigen Ziffern (z.B. Ziffer 11:Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze) die Annahme rechtfertige, daß sich - bezogen auf die Ziffer 10 des § 87 Abs.1 - nichts geändert habe und sich somit auch "die Unterscheidung von technischen Entgeltbestimmungen und Festsetzung der Entgelthöhe (...) für § 87 1 Nr.10 BetrVG nach wie vor als richtig (erweise)" (S.1747).

Wiese und Löwisch befinden sich mit dieser Interpretation der Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten ausdrücklich im Widerspruch zu Halberstadt/Zander (1972), nach deren Auffassung sich die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates auf alle Entlohnungsfragen erstrecken, die nicht durch gesetzliche oder tarifliche Regelung ausreichend klar und abschließend geregelt sind, "und zwar sowohl in formeller als auch in materieller Hinsicht, soweit dies durch eine eindeutige Öffnungsklausel im Tarifvertrag zugelassen wird" (S.193 - Hervorheb. J.Sch.).

Da die Frage der Mitbestimmung in materieller Hinsicht offensichtlich nicht eindeutig geklärt werden kann,¹⁴⁾ empfehlen Bieding/Wendler (1971), die im übrigen eine Trennung von formeller und materieller Seite in der analytischen Arbeitsbewertung für praktisch undurchführbar halten,¹⁵⁾ die Zustimmung des Betriebsrates zur Einführung der analytischen Arbeitsbewertung von einer befriedigenden Lösung der Mitbestimmungsrechte über die Geldseite der Arbeitsbewertung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung abhängig zu machen (vgl. S.72). Wie bei jeder Betriebsvereinbarung ist hierbei wiederum die Vorschrift des § 77 Abs.3 zu beachten, die besagt, daß "Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, (...) nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein (könn-

nen). Dies gilt nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt¹⁶⁾.

Neben dem Tarifvorrang bleibt daher vor allem zu beachten, ob eine Angelegenheit üblicherweise durch Tarifvertrag geregelt wird.¹⁷⁾ Üblicherweise werden aber "Arbeitsentgelte in ihrer Höhe und bezüglich der Anspruchsgrundlage, Urlaubsdauer (...), Sondervergütungen und dgl. materielle und nicht nur formelle Arbeitsbedingungen tariflich vereinbart" (Halberstadt/Zander 1972, S.177).

Die Sperrfunktion des Tarifvertrages, die durch den Einleitungssatz des § 87 Abs.1 ergänzt wird,¹⁸⁾ erstreckt sich also auch auf die materiellen Arbeitsbedingungen, wodurch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates gemäß § 87 Abs.1 Ziffer 10 praktisch liquidiert sind.¹⁹⁾

Der vermeintliche Fortschritt in der Frage der Mitbestimmung auch der materiellen Arbeitsbedingungen gemäß § 87 Abs.1 und der damit möglich gewordene lückenlose Schutz der Arbeitnehmer, entweder durch die Anwendung des Tarifvertrages oder durch die Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten durch den Betriebsrat, ist

"durch die Ausdehnung des Tarifvorranges gem. § 77 Abs.3 BetrVG auf eine Reihe der mitbestimmungspflichtigen Tatbestände (§ 87 Abs.1 Nr.3,5, insbes. 10,11 BetrVG) in entscheidender Weise wieder eingeschränkt worden" (Eickelberg 1973, S.150).

Während noch im Rahmen des § 56 BetrVG 1952 günstigere bzw. tarifübernehmende Betriebsvereinbarungen möglich waren,²⁰⁾ scheidet diese Möglichkeit nunmehr auch dann aus, wenn "eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht" (§ 87 Abs.1, 1.Halbs.), aber Tarifüblichkeit (§ 77 Abs.3) vorliegt. Dies gilt nach Eickelberg auch dann, wenn keine Tarifbindung vorliegt, d.h. wenn "'an sich' der Ausübung des Mitbestimmungsrechts keine Hindernisse entgegenstehen, insbesondere der Tarifvertrag mangels Geltung im Betrieb keinen Schutz bietet" (S.151).²¹⁾

Der Ausschluß der Betriebsvereinbarung und damit der erzwingbaren Mitbestimmung hat zur Folge, daß eine Mitbestimmungsregelung nur in einer betrieblichen Einigung (Betriebsabsprache) ohne normativen Charakter vorgenommen werden kann.²²⁾

Geht man weiter davon aus, daß alle Arbeitsbedingungen bei

bloßer Tarifüblichkeit nicht durch Betriebsvereinbarungen zu regeln sind (bejahend: u.a. Galperin 1972, S.105), so heißt dies für den § 87, daß das Mitbestimmungsrecht zwar besteht, aber nicht im Wege einer Betriebsvereinbarung ausgeübt werden kann (vgl. Thiele 1975, Anmerk.87).²³⁾

Nach Thiele soll der § 77 Abs.3 den Tarifvertragsparteien eine - von den Gewerkschaften geforderte - Normsetzungsprärogative oder Vorrangkompetenz vor den jeweiligen Betriebspartnern sichern, d.h. der § 77 Abs.3 soll die "in Art.9 Abs.3 GG verfassungsrechtlich abgesicherte Tarifautonomie vor einer gerade auch von den Gewerkschaften befürchteten Beeinträchtigung oder gar Aushöhlung bewahren" (Anmerk.80).²⁴⁾

Geht man davon aus, daß Thiele hier die ursprüngliche Intension der Gewerkschaften richtig darstellt,²⁵⁾ so erweist sich die Sperrfunktion des § 77 Abs.3 mit ihrer auf der Grundlage der herrschenden Meinung oben dargestellten Wirkung auf die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten für die Gewerkschaften als schwerwiegender Bumerang.

Die sich herausbildenden Folgen des § 77 Abs.3 im Verhältnis zu § 87 BetrVG haben daher auch die Gewerkschaften veranlaßt, dem § 87 Abs.1 einen Vorrang gegenüber § 77 Abs.3 einzuräumen (vgl. Gnade u.a. 1972, Anm.9 zu § 77 bzw. Anm.5 zu § 87).

Eine derartige Konstruktion wird allerdings sowohl von Thiele (1975, Anm.88) als auch von Eickelberg (1973) zurückgewiesen, wobei letzterer vor allem auf die systematische Stellung des § 77 Abs.3 verweist, die dessen grundlegende Bedeutung unterstreichen (vgl. S.153).

Nur die Tarifpartner selbst können die Sperrfunktion des Tarifvertrages durch eine eindeutige, "ausdrückliche - nicht nur vage angedeutete oder vermutbare - Öffnungsklausel" aufheben, "durch die dann den Betriebspartnern in genau bezeichneten Fällen eine weitere Ausgestaltung oder Ergänzung des Tarifvertrages eingeräumt wird" (Halberstadt/Zander 1972, S.176).²⁶⁾

Enthält der Tarifvertrag eine Öffnungsklausel, so sollte nach Bieding/Wendler (1971) eine Betriebsvereinbarung über die Einführung einer Arbeitsbewertungsmethode auch die Mitbestimmung bei ihrer Anwendung regeln.²⁷⁾ Die Beteiligung bei der Anwendung der Arbeitsbewertung erfordert vor allem paritätisch besetzte Bewertungskommissionen, deshalb ist "die Bildung pari-

tätisch besetzter Kommissionen (...) für die Gewerkschaften eine unabdingbare Voraussetzung, um die Anwendung der Arbeitsbewertung zu akzeptieren oder zu tolerieren" (S.77). Nach Löwisch (1973) ist die Mitwirkung in einer paritätischen Bewertungskommission und damit die Mitbestimmung über die Einordnung einzelner Arbeitsplätze allerdings nicht gegen den Willen der Arbeitgeber erzwingbar, da die Anerkennung einer erzwingbaren Mitbestimmung in diesem Punkt nichts anderes bedeuten würde, als eine Umgehung der Beschränkung der Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs.1 Ziffer 10 auf allgemeine Regelungen. Das heißt, "der Betriebsrat kann sich nicht mit Hilfe einer erzwingbaren Betriebsvereinbarung die Rechte verschaffen, die ihm das Gesetz nicht zuerkennen will" (S.1749).²⁸⁾

Soll die Mitbestimmung des Betriebsrates trotzdem auch für die Anwendung der Arbeitsbewertung sichergestellt werden, so ist es unbedingt erforderlich, die Durchführung einer Betriebsvereinbarung über die analytische Arbeitsbewertung nicht beim Arbeitgeber zu belassen, sondern "im Einzelfall etwas anderes zu vereinbaren"²⁹⁾. Kommt eine solche Einzelfallregelung nicht zustande, so kann der § 77 Abs.1 BetrVG zur entscheidenden Notbremse der Arbeitgeber gegen die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates in allen Fragen der Durchführung der Arbeitsbewertung werden; dies gilt für alle Mitbestimmungsrechte des § 87 BetrVG 1972, deren Ausübung sich nach Gnade u.a. (1972) "grundsätzlich im Wege des Abschlusses von Betriebsvereinbarungen vollziehen sollte" (Anm.3 zu § 87).³⁰⁾

Zur Verdeutlichung dieser Problematik sei hier noch einmal an die Auslegung des § 52 BetrVG 1952 (Vorgänger des § 77) im Zusammenhang mit dem § 56 BetrVG 1952 (Vorgänger des § 87) erinnert, wie sie insbesondere von Wibbe (1966) im Sinne der Arbeitgeber vertreten wird. Wibbe, der die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 56 BetrVG 1952 ohnehin auf die Normenfestsetzung der Arbeitsbewertung beschränkt sehen will, betont - unter Hinweis auf den § 52 BetrVG 1952 ("Die gemeinsam mit dem Betriebsrat gefaßten Beschlüsse führt der Arbeitgeber durch") - nachdrücklich, daß die Anwendung dieser Normen ausschließlich Sache des Arbeitgebers sei. Die Mitwirkung des Betriebsrates an der konkreten Bewertung der Arbeiten

könne auch nicht durch einen Tarifvertrag bzw. eine Betriebsvereinbarung festgelegt werden, eine Ausnahme sei nur möglich aufgrund einer betrieblichen Einigung, die allerdings lediglich schuldrechtlichen Charakter trage (vgl. S.150).³¹⁾

In der vollen Ausschöpfung der rechtlichen Möglichkeiten sieht Wibbe dann allerdings kein verpflichtendes Dogma, denn weiter unten empfiehlt er den Unternehmen - offensichtlich unter dem Eindruck des angespannten Arbeitsmarktes der frühen 60er Jahre - ein flexibleres Vorgehen:

"Ein Unternehmen, das die Arbeitsbewertung etwa gegen den Willen der Belegschaft oder des Betriebsrates einführen wollte, wäre schlecht beraten. Es empfiehlt sich, bei der Vorbereitung oder Durchführung der Arbeitsbewertung die Belegschaftsvertretung mit einzuschalten" (S.150).³²⁾

3.4.2. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten

Da es in der Praxis nicht ausreichen wird, sich etwa auf die Mitbestimmungsrechte des § 87 Abs.1, Ziffer 10 zu verlassen, weil - wie oben bereits erwähnt - keine eindeutige juristische Klärung der Frage vorliegt, ob sich die Mitbestimmung des Betriebsrates auch auf die materielle Seite der Anwendung der Arbeitsbewertung erstreckt, und vor allem, weil die Sperrwirkung des § 77 Abs.3 BetrVG praktisch jede Betriebsvereinbarung hierüber ausschließt, sollen an dieser Stelle die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten untersucht werden. Insbesondere die Fragen der Ein- und Umgruppierung, die zweifellos zur materiellen Seite der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung zu rechnen sind, gehören nach Löwisch (1973) ohnehin nicht in den Bereich der Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten, sondern in den Bereich der Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten (§ 99 BetrVG) (vgl. S.1749).

Im Unterschied zur Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten liegt aber bei personellen Angelegenheiten des § 99 BetrVG das Initiativrecht eindeutig auf Seiten des Arbeitgebers,³³⁾ d.h. "die Entscheidung ob er einstellt, versetzt, eingruppiert oder umgruppiert liegt zunächst bei ihm. Erst wenn er eine

dieser Maßnahmen ergreift, setzt das Mitbestimmungsrecht des § 99 BetrVG ein" (S.1751).

Neben dem fehlenden Initiativrecht des Betriebsrates wirkt sich für eine generelle Mitbestimmung aller "materiellen" Fragen der analytischen Arbeitsbewertung auch die Tatsache negativ aus, daß der § 99 BetrVG die Mitbestimmung auf personelle Einzelmaßnahmen beschränkt. Da sich die Arbeitsbewertung aber gerade durch ihre Abstraktion vom konkreten Individuum, das die Arbeit ausführt, und durch ihre alleinige Bezugnahme auf die Schwierigkeiten eines Arbeitsplatzes bzw. eines Arbeitsbereichs, von anderen Lohnfindungsmethoden unterscheidet, darf die Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten von vorneherein nicht mit einer Mitbestimmung bei dem tatsächlichen Arbeitsbewertungsvorgang gleichgesetzt werden.

"Nicht die Ein- oder Umgruppierung eines Arbeitsplatzes, sondern die Ein- bzw. Umgruppierung des konkreten Arbeitnehmers ist die personelle Einzelmaßnahme, die der Mitbestimmung unterliegt. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates wird also stets erst dann akut, wenn ein konkreter Arbeitnehmer ein- oder umgruppiert wird, mag auch vorher eine Erst- oder Neuordnung des von ihm besetzten Arbeitsplatzes stattgefunden haben. Diese Einordnung wird im Rahmen des § 99 BetrVG anlässlich der Ein- bzw. Umgruppierung eines konkreten Arbeitnehmers überprüft" (Löwisch 1973, S.1751).

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten (nach § 99 BetrVG) stellen also nur dann eine geeignete Grundlage für die Mitbestimmung bei der Durchführung der Arbeitsbewertung dar, wenn die passiven Einspruchsrechte durch eine Betriebsvereinbarung aktiv gewendet werden, d.h. wenn das Einspruchsrecht in ein Beteiligungsrecht z.B. in einer Bewertungskommission umgewandelt wird.

Bieding/Wendler (1971) versuchen zwar, die Einspruchsrechte der §§ 60 ff. BetrVG 1952 (§ 99 BetrVG 1972) als "Beteiligungsrechte bei der Arbeitseinstufung", "Beteiligungsrechte bei der Arbeitsumstufung" und "Beteiligungsrechte bei der Versetzung" auszugeben (vgl. S.73 ff.), müssen aber an anderer Stelle zugeben, daß mit diesen "Mitbestimmungsrechten" allenfalls "die praktische Anwendung eines Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung für einen erheblichen Zeitraum blockiert werden kann" (S.77 - Hervorheb. J.Sch.).

Der Versuch, die Mitbestimmungsrechte aus den "allgemeinen

Aufgaben" des Betriebsrates (§ 80 Abs.1 und 2) abzuleiten, dürfte ebenfalls zum Scheitern verurteilt sein.

Obwohl dem Betriebsrat gemäß § 80 Abs.2 BetrVG 1972 ein umfassendes Informationsrecht gegenüber dem Arbeitgeber in allen unter § 80 Abs.1 (u.a. Überwachung der Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen) eingeräumt wird,³⁴⁾ läßt sich daraus noch kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates ableiten. So eröffnet zwar der Abs.1 des § 80 dem Betriebsrat Möglichkeiten, aktiv zu werden, gleichzeitig enthält er aber keine Regelungen, entsprechende Forderungen auch durchzusetzen, d.h. der Betriebsrat wird durch die gesetzlichen Regelungen nicht in die Lage versetzt, bei der Wahrnehmung seiner allgemeinen Aufgaben rechtlichen Druck auf den Arbeitgeber ausüben zu können (vgl. Siebert/Degen 1975, S.209).

3.4.3. Die Überprüfbarkeit der Ergebnisse der Arbeitsbewertung

Fühlt ein Arbeitgeber sich durch die Arbeitsbewertung benachteiligt, so räumt ihm das BetrVG von 1972 gemäß § 84 ein individuelles Beschwerderecht ein. Dabei ist es dem Arbeitnehmer freigestellt, ein Mitglied des Betriebsrates zu seiner Unterstützung oder Vermittlung hinzuzuziehen (vgl. § 84 Abs.1).³⁵⁾

Gemäß § 85 Abs.1 ist der Betriebsrat verpflichtet, die Beschwerden der Arbeitnehmer entgegenzunehmen und gegebenenfalls beim Arbeitgeber auf Abhilfe zu dringen. Kommt es dabei zu keiner Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, so kann der Betriebsrat gemäß § 85 Abs.2 die Einigungsstelle anrufen. In einem solchen Falle ersetzt der Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Der § 85 Abs.2 sieht eine solche Regelung allerdings nicht vor, wenn es sich beim Gegenstand der Beschwerde um einen Rechtsanspruch handelt. Bieding/Wendler (1971) führen daher zur Unterscheidung der zuständigen Überprüfungsstelle bei Streitigkeiten die Begriffe "Regelungsstreitigkeit" und "Rechtsstreitigkeit" ein (vgl. S.78).³⁶⁾

Danach liegt eine Regelungsstreitigkeit vor, "wenn im Rahmen einer Ermessensentscheidung mehrere Lösungen möglich sind und aus der jeweiligen Interessenlage der Beteiligten als ange-

messen empfunden werden." Von einer Rechtsstreitigkeit spricht man dagegen, "wenn stets nur eine Lösung richtig sein kann" (S.78).

Ist in einer Regelungsstreitigkeit eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht herbeizuführen, so entscheidet gemäß § 76 BetrVG die Einigungsstelle verbindlich. Eine Rechtsstreitigkeit - hierzu ist zum Beispiel die Überprüfung der Vollständigkeit einer Arbeitsbeschreibung oder die richtige Zuordnung eines Arbeitswertes zu einer bestimmten Gehaltsgruppe zu rechnen - ist ausschließlich Angelegenheit des Arbeitsgerichtes; das Arbeitsgericht ist damit aber auch zuständig für den Umfang des Mitbestimmungsrechtes und die richtige Anwendung eines Tarifvertrages (vgl. Bieding/Wendler 1971, S.79). Zur besseren Unterscheidung und Abgrenzung von Regelungs- und Rechtsstreitigkeiten, wovon ja nicht zuletzt die Zuständigkeit der Einigungsstelle oder des Arbeitsgerichts abhängt, empfehlen Bieding/Wendler, eine Vereinbarung betrieblicher Beanstandungsverfahren zu treffen (vgl. S.79). Dieses Beanstandungsverfahren sollte "im Interesse der Ordnung des Betriebes (...) als Teil der methodischen Abwicklung in der Betriebsvereinbarung ausdrücklich geregelt werden" (S.77).

3.4.4. Die Individualrechte im BetrVG von 1972

Während das BetrVG von 1952 nach Meinung von Wiese (1975) ausschließlich auf der Vorstellung beruhte, "die Interessen der Belegschaft und der einzelnen Arbeitnehmer des Betriebes seien im Rahmen des Betriebsverfassungsrechts allein vom Betriebsrat wahrzunehmen", trug der Regierungsentwurf zum neuen BetrVG von 1972 durch die Stärkung der Individualrechte der Arbeitnehmer (§§ 81 bis 86) angeblich Erfahrungen aus der Praxis Rechnung,

"daß trotz der umfassenden Interessenvertretung der Arbeitnehmerschaft durch den Betriebsrat beim einzelnen Arbeitnehmer, insbesondere in größeren Betrieben, vielfach das Gefühl einer bloßen Objektstellung weiterbestehe" (S.2).

Es soll an dieser Stelle nicht bestritten werden, daß die "bloße Objektstellung" des einzelnen Arbeitnehmers unter den

gegebenen Produktionsverhältnissen auch durch kollektive Mitbestimmungsrechte nicht vollständig beseitigt werden kann; die einzelnen Entwürfe zur Stärkung der Individualrechte aber scheinen eindeutig zu beweisen, daß es hierbei allenfalls um die Beseitigung des "Gefühls" der Objektstellung, bei gleichzeitiger Festschreibung der tatsächlichen Objektstellung durch eine Verlagerung der kollektiven auf die individuellen Rechte der Arbeitnehmer geht.

So hatte der CDU/CSU-Entwurf und der Entwurf eines Betriebsverfassungsgesetzes der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände weitergehende, als die in den §§ 81 bis 86 tatsächlich festgelegten Rechte, für den einzelnen Arbeitnehmer vorgesehen (vgl. Erdmann u.a. 1972, S.585).³⁷⁾

Der Entwurf des DGB sah hingegen einen Ausbau der bisherigen Regelung seiner kollektiven Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch den Betriebsrat vor. Dem DGB ging es dabei vor allem um die Erweiterung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, "wenn auch eine Verbesserung der Stellung des einzelnen Arbeitnehmers in der Betriebsverfassung ausdrücklich gefordert wurde" (Wiese 1975, S.5). Letztlich durchgesetzt hat sich die Position der Koalition, die nach Erdmann u.a. nur solche Individualrechte kodifizieren sollte, "bei denen ein 'kollektiver Bezugspunkt' erkennbar ist" (S.583)³⁸⁾.

Obwohl die Stärkung der Individualrechte kaum greifbare Vorteile bringt, ja sogar unter gewissen Umständen Nachteile bringen kann, müssen auch die §§ 81 bis 86, die nach Meinung von Siebert und Degen (1975) der Integration der Arbeiter und Angestellten dienen sollen, im Interesse dieser Arbeitnehmergruppen ausgeschöpft werden.

Einen guten Ansatz für die Ausnutzung dieser Individualrechte, bei gleichzeitiger Ausschöpfung der Möglichkeiten der Arbeitsbewertung, bieten die Informations- und Erörterungsrechte der Arbeitnehmer in den §§ 81 bis 83 BetrVG 1972.

Insbesondere Lorenz (1975) hat auf einige diesbezügliche Möglichkeiten, wenn auch aus einem anderen Blickwinkel, hingewiesen.

Ausgehend von der, durch das neue Betriebsverfassungsgesetz von 1972 erweiterten Informationspflicht des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitern und dem Betriebsrat, betont Lo-

renz vor allem den Aspekt der Arbeitserleichterung bei der Erfüllung dieser Informationspflicht durch die Verwendung von Arbeits- und Leistungsbewertung und der dazugehörigen Stellenbeschreibungen. Darüber hinaus sieht er auch in der Arbeitsweisung neuer bzw. versetzter Mitarbeiter eine Erleichterung, da die vollständigen Stellenbeschreibungen diesen Mitarbeitern jederzeit ausgehändigt werden können (vgl. S.13). Obwohl Lorenz den Anschein erwecken will, als wenn mit der Aushändigung der Stellenbeschreibung der Informationspflicht des Arbeitgebers genüge getan wäre, schreibt der § 81 BetrVG weiter zwingend vor, daß der Arbeitgeber den Arbeitnehmer "über dessen Aufgaben und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten (hat)". Weiter schreibt der § 81 BetrVG aber auch vor,

"den Arbeitnehmer vor Beginn der Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren.³⁹⁾

(2) Über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich ist der Arbeitnehmer rechtzeitig zu unterrichten. Absatz 1 gilt entsprechend".

Gemäß § 82 Abs.1 BetrVG hat der Arbeitnehmer vor allem das Recht, in den betrieblichen Angelegenheiten, die unmittelbar seine Person betreffen, von den, entsprechend des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen, angehört zu werden.

Der Arbeitnehmer kann darüber hinaus verlangen,

"daß ihm die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgeltes erläutert und daß mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden" (§ 82 Abs.2 BetrVG).

In der Tat dürfte es nicht allzu schwierig sein, mit Hilfe der Arbeitsbewertung einem Arbeitnehmer "die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgeltes (zu) erläutern"; darüber hinaus schafft die Stellenbeschreibung wirklich günstige Voraussetzungen für die Arbeits-Unterweisung, für die Unterrichtung über Veränderungen im jeweiligen Arbeitsbereich (z.B. Rationalisierungsmaßnahmen) und vor allem für die Aufklärung über Unfall- und Gesundheitsgefahren.

Trotzdem scheinen die Arbeitgeber, zumindest was die letztgenannten Möglichkeiten betrifft, den Optimismus von Lorenz nicht ganz zu teilen; jedenfalls behaupten Siebert und Degen (1975), daß

"gegen diese Unterrichtungspflicht ebenso wie gegen die dem Betriebsrat gegenüber (§§ 90 und 111) in der betrieblichen Praxis in der überwiegenden Zahl aller Fälle verstoßen wird" (S.215).

3.4.5. Das 'Günstigkeitsprinzip' und die analytische Arbeitsbewertung

Zu einer 'abgerundeten' Betrachtung der rechtlichen Probleme der analytischen Arbeitsbewertung gehört auch die Erörterung des sogenannten "Günstigkeitsprinzips", das auf den § 4 Abs.3 des Tarifvertragsgesetzes zurückgeht und im Zusammenhang mit der analytischen Arbeitsbewertung außer bei Bieding und Wendler (1971) kaum Beachtung findet. Nach § 4 Abs.3 Tarifvertragsgesetz vom 25. August 1969 sind

"abweichende Abmachungen (von den Rechtsnormen des Tarifvertrages, J.Sch.) (...) nur zulässig, soweit sie durch den Tarifvertrag gestattet sind oder eine Änderung der Regelungen zugunsten des Arbeitnehmers enthalten".

Bieding und Wendler behaupten nun, daß durch dieses Günstigkeitsprinzip die Tarifgehälter der tarifgebundenen Angestellten auf jeden Fall auf der betrieblichen Ebene gesichert seien (vgl. S.66).

Dieser Einschätzung ist aber nach unserem Dafürhalten insofern nicht zuzustimmen, als das eigentliche Günstigkeitsprinzip sich praktisch nur auf solche betriebliche Regelungen in Form von Betriebsvereinbarungen beziehen kann, die nicht direkt mit einer Arbeitsbewertung in Beziehung stehen, also nicht tarifüblich sind, wie etwa betriebliche Treueprämien, Alterszuschläge etc.⁴⁰⁾ Betriebliche Regelungen der Arbeitsbewertung in Betriebsvereinbarungen sind ja gemäß § 77 Abs.3 nur dann gestattet, wenn ein Tarifvertrag "den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt".

Diese Sperrwirkung des Tarifvertrages deckt sich inhaltlich mit der Formulierung des § 4 Abs.3 Tarifvertragsgesetz: "Ab-

weichende Abmachungen sind nur zulässig, soweit sie durch den Tarifvertrag gestattet sind".

Der zweite Teil des Satzes: "... oder eine Änderung der Regelung zugunsten der Arbeitnehmer enthalten", kann auf den Abschluß einer Betriebsvereinbarung nicht angewendet werden, da § 77 Abs.1 BetrVG vor § 4 Abs.3 TVG geht (vgl. Thiele 1975, Anm.104 zu § 77 BetrVG).

Auf einen Nenner gebracht ergibt der Vergleich von § 77 Abs.3 BetrVG 1972 und § 4 Abs.3 Tarifvertragsrecht folgende Situation: Eine Betriebsvereinbarung über die Arbeitsentgelte, die "üblicherweise" durch einen Tarifvertrag geregelt werden, ist nur möglich, "wenn ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt" (§ 77 Abs.3 BetrVG); zusätzliche Regelungen, die das Günstigkeitsprinzip wahren, sind möglich, auch wenn der Tarifvertrag keine ausdrückliche Öffnungsklausel enthält, es kann sich dabei aber nur um solche Regelungen handeln, die nicht "üblicherweise" in Tarifverträgen festgelegt sind.⁴¹⁾ Die Arbeitsbewertung und alle damit zusammenhängenden Abmachungen gehören aber zu den "üblicherweise" durch einen Tarifvertrag zu regelnden Vereinbarungen; der Vorrang der tariflichen Regelung der Arbeitsentgelte wird sogar beispielhaft im § 77 Abs.3 hervorgehoben.

Der Wortlaut des § 77 Abs.3 und die Rechtsprechung verweist nach Eickelberg (1973) "jegliche abweichende Betriebsvereinbarung in den Bereich der Nichtigkeit, auch dann, wenn die Betriebsvereinbarung günstigere Arbeitsbedingungen begründet, sei es im Wege eines unterschiedlichen Regelungsgefüges, sei es durch Bestimmung eines auf dem Tarifsockel aufbauenden Zulagensystems" (S.103).⁴²⁾

Eickelberg zieht aus dieser Rechtsprechung den berechtigten Schluß, daß damit die Anwendung des Günstigkeitsprinzips in diesem Geltungsbereich des BetrVG ausgeschlossen sei, und dies, obwohl gerade die Gewährung günstigerer Arbeitsbedingungen als eine bewährte Aufgabe der Betriebsvereinbarungen galt (vgl. S.104).⁴³⁾ Als Ausweg aus diesem Dilemma wird insbesondere von Thiele (1975) die individualrechtliche Anspruchs begründung hervorgehoben: Während das Günstigkeitsprinzip für eine Betriebsvereinbarung dadurch hinfällig wird, daß § 4 Abs.3 TVG durch § 77 Abs.3 verdrängt wird (vgl. Thiele 1975,

Anm.113 zu § 77 BetrVG 1972), bleibt immer noch der Ausweg einer individualrechtlichen Anspruchsbegründung, denn die Sperrwirkung des § 77 Abs.3 berührt nach Thiele (Anm.118) die Individualrechte nicht, d.h. "in dem durch § 4 Abs.3 TVG (Günstigkeitsprinzip) abgesteckten Rahmen sind vom Tarifvertrag abweichende (individualrechtliche, J.Sch.) Regelungen (...) zulässig". Eine bindende Betriebsabsprache hält Thiele allerdings für nicht mit § 77 Abs.3 vereinbar (vgl. Anm.119).⁴⁴⁾ Da die Einzelverträge nicht die normative Wirkung einer Betriebsvereinbarung besitzen und bei einer evtl. Bündelung von Einzelverträgen als Ersatz für eine Betriebsvereinbarung wiederum die Gefahr einer Umgehung der Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) besteht, ist der Auffassung Eickelbergs (1973) nur zuzustimmen, daß es sich bei tarifabweichenden Regelungen durch Einzelarbeitsvertrag nur um einen "zweifelhaften Ersatz" für eine Betriebsvereinbarung handelt (vgl. S.105).

Zweifelhaft auch deshalb, weil durch einzelvertragliche Vereinbarungen sowohl die Ordnungsfunktion der analytischen Arbeitsbewertung als auch die Tarifautonomie der Sozialpartner untergraben wird, d.h. die einzelvertraglichen Vereinbarungen gefährden die Monopolstellung der Gewerkschaften in weit höherem Maße als die "Konkurrenz" des Betriebsrates. Kommt man trotzdem zu günstigeren, also übertariflichen Regelungen der Lohn- und Gehaltsbestandteile in einer Betriebsvereinbarung, so sorgt der § 77 Abs.3 dafür, daß diese rechtlich unwirksam bleiben, d.h. z.B., daß der Arbeitgeber nicht an die dreimonatige Kündigungsfrist gebunden ist, wenn er diese "übertariflichen" Vereinbarungen abbauen will (vgl. Siebert/Degen 1975, S.198).⁴⁵⁾

Enthält der Tarifvertrag hingegen eine Öffnungsklausel, so muß diese Öffnungsklausel eine 'ausdrückliche', aber nicht unbedingt 'eindeutige' Erlaubnis von Betriebsvereinbarungen enthalten;⁴⁶⁾ das Erfordernis der Ausdrücklichkeit ist auch dann erfüllt, wenn "sich die Zulassung abweichender (...) Betriebsvereinbarungen aus entsprechenden Klauseln, gegebenenfalls unter Zuhilfenahme der anerkannten Auslegungsregeln ergibt" (Eickelberg 1973, S.147).

Wenn die Qualität der Abweichung vom Tarifvertrag in der Öffnungsklausel offengehalten wird, d.h. eine 'ausdrückliche',

aber nicht 'eindeutig' nur auf günstigere Vereinbarungen festgelegte Erlaubnis von Betriebsvereinbarungen vorliegt, so können unter Umständen, je nach Betriebssituation und Arbeitsmarktlage auch ungünstigere Vereinbarungen unter dem "Zwang der Verhältnisse" nicht ausgeschlossen werden. Auch wenn ungünstigere Betriebsvereinbarungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaum denkbar erscheinen, so läßt sich dennoch für die Zukunft nicht ausschließen, daß Betriebsvereinbarungen zustandekommen, die von der Angst um die Arbeitsplätze diktiert sind.

Schließt man eine solche Entwicklung gänzlich aus und folgt stattdessen der Einschätzung von Bieding und Wendler (1971), die durch das "Günstigkeitsprinzip" zumindest die tariflichen Mindestgehälter gesichert sehen wollen (vgl. S.69), so stellt sich hier zunächst die Frage nach dem Charakter von Branchen- bzw. Flächentarifvertragsbedingungen.

Hierbei ist vor allem zu beachten, daß sich ein Regional- bzw. Branchentarifvertrag jeweils am schwächsten Glied der Region bzw. Branche orientieren muß⁴⁷⁾ und demzufolge den leistungsfähigen Unternehmen ein erheblicher Spielraum für übertarifliche Lohnanteile bleibt; in Extremfällen kann dabei der tatsächliche Effektivlohn bis zu 50 % über dem vereinbarten Tarifniveau liegen (vgl. Hensche 1971, S.9).⁴⁸⁾

Diese übertariflichen Lohnbestandteile - Däubler (1976) kennzeichnet sie treffend als "Manövriermasse" der Arbeitgeber (vgl. S.86) - werden von Bieding/Wendler (1971) überhaupt nicht erwähnt und dies, obwohl sie eine unvermeidliche Begleiterscheinung der vorherrschenden Branchen- und Regionaltarifverträge sind. Insbesondere die Effektivlöhne großer und leistungsfähiger Betriebe, für die auch die Einführung der Arbeitsbewertung am ehesten in Betracht kommt, fallen in erheblichem Umfange in tariffreien Raum und entziehen sich durch die Wirkung des § 77 Abs.3 auch im Betrieb selbst einer Regelung durch eine Betriebsvereinbarung.⁴⁹⁾

Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, die durch die Wirkung des § 77 Abs.3 BetrVG keine rechtliche Bedeutung erlangen können, lassen sich natürlich - wie bereits weiter oben angesprochen - durch eine Bündelung von Einzelverträgen "stillschweigend" individualrechtlich "absichern". Eine solche Regelung hat allerdings für die Arbeitnehmer den gravierenden Nachteil, daß die übertariflichen Leistungen

praktisch keinem Bestandsschutz unterliegen, sondern jederzeit - sofern nicht sogar ein allgemeiner Widerrufsvorbehalt vereinbart wurde - durch Änderungskündigung der Einzelverträge abgebaut werden können.⁵⁰⁾

Da sogar die Vereinbarung begrenzter Effektivklauseln in einem Urteil des BAG vom 14.2.1968 für unzulässig erklärt wurden (vgl. AP Nr.7 zu § 4 TVG), steht der Differenzbetrag zwischen Tarif- und Effektivlohn, die sog. Niveauspanne, praktisch zur freien Disposition des Arbeitgebers.

Das "Günstigkeitsprinzip" kann also bei der Einführung der Arbeitsbewertung überall dort, wo bisher eine Niveauspanne existierte, nichts zur Sicherung des Effektivlohnes beitragen.

Fällt die Einführung der Arbeitsbewertung zeitlich mit dem Abschluß eines neuen Tarifvertrages zusammen, so kann sich dies sogar als eine willkommene Gelegenheit erweisen, die Effektivlöhne in bestimmten Unternehmensbereichen auf Tarifniveau zu senken.⁵¹⁾ Während massenhafte Änderungskündigungen einzelvertraglicher Vereinbarungen, oder die Annullierung "rechtswidriger" Betriebsvereinbarungen solidarische Aktionen der Betroffenen auslösen könnten, lenkt die Einführung der Arbeitsbewertung durch Tarifvertrag oder durch eine Öffnungsklausel den Blick der Betroffenen vor allem auf den individuellen Arbeitswertlohn.

3.5. Zusammenfassende Wertung der wichtigsten rechtlichen Aspekte der betrieblichen Anwendung der Arbeitsbewertung

Da tarifvertragliche Regelungen der analytischen Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich bisher nur vereinzelt vorliegen,⁵²⁾ konzentriert sich unser Interesse vornehmlich auf die betrieblichen Regelungen der AB, die durch Öffnungsklauseln im Tarifvertrag oder durch Bündelung von Einzelverträgen zustandekommen.

Jede betriebliche Regelung der Arbeitsbewertung fällt dabei grundsätzlich unter den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes; die Ausgangslage für die betrieblichen Beteiligungsgrechte der Arbeitnehmer bzw. ihrer Vertretung ist

jedoch bei den genannten Anwendungsmöglichkeiten der AB sehr unterschiedlich. So ermöglicht die Öffnungsklausel im Tarifvertrag den Abschluß einer Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über den Umfang und Inhalt der Mitbestimmung in den mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG); anders sieht es aus, wenn das Verbot der Einführung der AB in Form einer Betriebsvereinbarung (§ 77 Abs.3) durch eine Bündelung einzelvertraglicher Abmachungen mit den betroffenen Angestellten unterlaufen wird,⁵³⁾ in diesem Falle besitzt der Betriebsrat keinerlei Mitbestimmungsrechte gemäß § 87 BetrVG. Eine solche Verfahrensweise beweist einmal mehr, daß der § 77 Abs.3 seiner ursprünglichen Bestimmung, der Aushöhlung der Tarifautonomie entgegenzuwirken, in der Praxis nicht gerecht werden kann; der Tarifvorbehalt bewirkt hier lediglich,

"daß 'betriebliche Lohnpolitik' nicht mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen, sondern durch Festlegung einheitlicher Arbeitsbedingungen erfolgt, die eine sehr viel geringere Bestandsgarantie besitzen" (Däubler 1976, S.241).

Da durch die Festlegung einheitlicher Arbeitsbedingungen in Einzelverträgen das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates ausgeschaltet wird, besitzen sie auch nicht die normative Wirkung einer Betriebsvereinbarung. Die vertraglichen Einheitsregelungen sind folglich auch nur nach den für das Einzelarbeitsvertragsrecht geltenden Grundsätzen zu beurteilen. Das heißt, der Arbeitgeber kann die übertariflichen (hier besser außertariflichen) Arbeitsbedingungen jederzeit durch eine Vereinbarung mit den betroffenen Arbeitnehmern oder durch eine Änderungskündigung beseitigen; darüber hinaus ist auch der Verzicht und die Verwirkung der Ansprüche der Arbeitnehmer nicht ausgeschlossen (vgl. Fitting u.a. 1974, Anm. 67 zu § 77, S.730).

Anknüpfend an diese Rechtslage verweisen Gester und Isenhard (1974) auf den grundsätzlichen Gegensatz zwischen den Interessen der Arbeitgeber an einer individualrechtlichen Festlegung der materiellen Lohnbedingungen und den Interessen der Arbeitnehmer, über die Betriebsräte auf die Installierung transparenter betrieblicher Systeme der materiellen Arbeitsbedingungen hinzuwirken (vgl. S.86 f.). Dieser Interessengegen-

satz wird zwar in der betrieblichen Praxis häufig durch den Abschluß von rechtlich unzulässigen Betriebsvereinbarungen gemildert⁵⁴⁾; andererseits wird aber - wie Rehahn (1963b) richtig bemerkt - die Lage der Arbeitnehmer nicht dadurch erfreulicher, daß "der weitaus größte Teil der Lohnregelungen in der Großindustrie wegen des § 59 BetrVG (§ 77 Abs.3 BetrVG 1972, J.Sch.) rechtlich nicht existent ist" (S.242).

Dieser unhaltbare Zustand kann nur durch die tarifvertragliche Vereinbarung einer Öffnungsklausel vermieden werden. Das betriebliche Vakuum, das durch die notwendigerweise allgemein gehaltenen Regelungen der Regionaltarifverträge bzw. Branchentarifverträge entsteht, muß, wenn Firmentarifverträge nicht zustandekommen, durch Betriebsvereinbarungen geschlossen werden, weil nur durch eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat eine kollektivrechtliche Regelung der vom Tarifvertrag offengelassenen Fragen möglich ist. Dabei kommt nicht der Verhandlungsposition des Betriebsrates, die ohnehin mangels geeigneter und erlaubter (§ 74 BetrVG) Druckmittel nicht sehr hoch einzuschätzen ist, sondern der günstigeren "Besitzstandswahrung" der ausgehandelten formellen und materiellen Arbeitsbedingungen durch eine kollektivrechtliche Vereinbarung entscheidende Bedeutung zu.

Der Abschluß einer Betriebsvereinbarung bleibt dabei notwendigerweise eine Notlösung; prinzipiell sollte der Betriebsrat keine Lohnpolitik betreiben; seine mögliche Affinität zur Betriebsleitung, die Existenz sogenannter gelber Betriebsräte und die bereits genannte Friedenspflicht lassen dies nicht opportun erscheinen. Wer aber in der Zuständigkeit des Betriebsrates eine Gefährdung der Tarifautonomie sieht, der kann nur in der betriebsnahen Tarifpolitik eine realistische Alternative sehen.⁵⁵⁾

Der bereits oben geschilderte individualrechtliche Wildwuchs, der sich im Schatten regionaltariflicher Regelungen entfaltet, dürfte als Alternative nicht in Frage kommen, auch wenn der Status quo durch die Untätigkeit der "Sozialpartner" gerade von dieser Erscheinung geprägt ist.

3.6. Die betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit in den Betrieben

Wie die einzelne Betriebsvereinbarung und wie die betriebliche Mitbestimmung überhaupt in der Praxis aussieht, das hängt nicht allein von den Normen der Betriebsverfassung, sondern letztlich von der betriebsverfassungsrechtlichen Wirklichkeit ab. Es erscheint uns daher notwendig, im folgenden auf diese betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit, d.h. in unserem Falle auf die betriebliche "Mitbestimmungssituation" einzugehen.

3.6.1. Die betriebliche Mitbestimmungssituation

Die betriebliche Mitbestimmungssituation wird vornehmlich von solchen inner- und außerbetrieblichen Faktoren geprägt, die in der arbeitsrechtlichen Literatur (auch der gewerkschaftlichen) weitgehend unberücksichtigt bleiben. Zu den außerbetrieblichen Faktoren, die in einem Wechselverhältnis mit den innerbetrieblichen stehen, sind u.a. die allgemeine Wirtschaftslage, die Arbeitsmarktlage und die Ertragslage der jeweiligen Branche zu rechnen. Als innerbetriebliche Faktoren sind u.a. das Verhältnis von Betriebsrat und Arbeitgeber, die jeweils spezifische Ertragslage des Betriebes, die Betriebsgröße, die Zusammensetzung der Belegschaft (Arbeiter, Angestellte, Frauen, Männer), der Organisationsgrad der Arbeitnehmer und damit erfahrungsgemäß auch deren Informationsstand (vgl. Blume 1964, S.21), schließlich das Verhältnis der Belegschaft (od.Teile der Belegschaft) zum Betriebsrat zu nennen.

Während z.B. die Bedeutung der obengenannten äußeren Faktoren für die Tarifauseinandersetzungen von niemandem bezweifelt werden dürfte, scheint bezüglich des Betriebsverfassungsgesetzes die Meinung vorzuherrschen, daß eine gesetzliche Regelung unabhängig von aktuellen Entwicklungen und unabhängig von den jeweils Betroffenen eine quasi zeitlose, konstante Wirkung besitze.⁵⁶⁾

In der Praxis aber wirken die genannten Faktoren zum Teil direkt (vornehmlich "innere Faktoren") auf die Mitbestimmungssituation in den Betrieben ein, zum Teil - und dies gilt vor

allen für die genannten äußeren Faktoren - beeinflussen sie die betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit indirekt. So gehen z.B. die äußeren Faktoren nicht spurlos am sogenannten "Richterrecht" vorbei, das gelegentlich, im Wechselspiel mit der "herrschenden Meinung", unter Beweis stellt, daß es fähig und willens ist, die Normen des Betriebsverfassungsgesetzes auf den Boden der konjunkturellen Wirklichkeit zurückzuholen.⁵⁷⁾

Die jeweilige Mitbestimmungskonjunktur wirkt sich vor allem und in erster Linie auf die Arbeit des Betriebsrates aus, dessen Stellung und Einfluß im Betrieb daher auch als ein wesentlicher Indikator für die konkrete Mitbestimmungssituation in einem Betrieb angesehen werden kann. Es soll daher im folgenden untersucht werden, welche Faktoren die Arbeit des Betriebsrates fördern bzw. beeinträchtigen können. Wir berücksichtigen dabei die Feststellung Birkwalds und Pornschlegels (1973), daß

"die Betriebs- und Personalratsmitglieder (...) ihren vielfältigen Aufgaben bei der Einführung und Durchführung der Grundlohndifferenzierung nur dann gerecht werden (können), wenn sie von ihren Rechten bei der Planung, Einführung, Durchführung und Kontrolle derartiger Methoden sorgfältig Gebrauch machen" (S.268).

Tatsächlich haben die Betriebs- und Personalräte sehr vielfältige Aufgaben bei Ein- und Durchführung der AB, leider reichen aber die Rechte, auch bei sorgfältigem Gebrauch nicht aus, um diese Aufgaben auch tatsächlich wahrzunehmen. Dies gilt auch für den Abschluß von gültigen Betriebsvereinbarungen, bei denen sich die Arbeitnehmer nach Rehhahn (1963a) "regelmäßig in der Hinterhand (befinden)" (S.11), und es gilt noch mehr für den Abschluß von gültigen Betriebsvereinbarungen, die in Wirklichkeit - wie bereits erwähnt - nur eine Bündelung von Einzelverträgen darstellen.

Wie die vorhandenen Rechte genutzt werden, das hängt allerdings- insbesondere im Angestelltenbereich - nicht nur von der Institution Betriebsrat selbst, sondern von den verschiedenen Faktoren, die die konkrete Mitbestimmungssituation konstituieren, ab. Das heißt, auf der einen Seite muß die Verpflichtung des Betriebsrates zu vertrauensvoller Zusammenarbeit (§ 2 BetrVG 1972) und zur Erhaltung des Betriebsfriedens (§ 74 Abs.2 BetrVG) berücksichtigt werden, die auch konflikt-

bereiten Betriebsräten kaum eine Chance läßt, ihre betriebsverfassungsrechtlich verbrieften Rechte auch tatsächlich wahrzunehmen, auf der anderen Seite muß der jeweilige betriebliche Spielraum beachtet werden.

"Jeder Betriebsrat, der wenigstens den bescheidenen gesetzlichen Rahmen im Interesse der Arbeitnehmer ausnutzen will, bedarf dabei vor allem des Rückhalts in der Belegschaft. Dies gilt erst recht dann, wenn er darüber hinausgeht und beispielsweise eine 'harte Verhandlungstaktik' verfolgt" (Däubler 1976, S.213).

Dies gilt auch dann, wenn dem Betriebsrat die Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsrechtlich verankerten Mitbestimmungsrechte vom Arbeitgeber verweigert wird, ein Strafantrag gegen den Arbeitgeber aber aufgrund der durch einschlägige BAG-Urteile vergrößerten Beweisschwierigkeit nicht in Betracht kommt.⁵⁸⁾

Auch wenn der Betriebsrat eine starke Position im Betrieb einnimmt, z.B. deshalb, weil er von der Arbeiterschaft voll unterstützt wird, so ist damit für die Mitbestimmungsfragen der analytischen AB von Angestelltentätigkeiten noch nicht viel gewonnen.

Obwohl sich z.B. eine rechtsgültige Betriebsvereinbarung über die Einführung und Handhabung der Arbeitsbewertung in der Regel auf beide Arbeitnehmergruppen erstreckt und obwohl die dort festgelegten Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer auch für die Angestellten unmittelbar und zwingend gelten, ein Verzicht auf diese Rechte von der Zustimmung des Betriebsrates abhängt und eine Verwirkung dieser Rechte sogar gänzlich ausgeschlossen ist (vgl. § 77 Abs.4 BetrVG), kommt es in der täglichen Anwendungspraxis immer noch auf die Kooperationsbereitschaft der Angestellten selbst an, auf deren Bereitschaft, sich im Falle einer fehlerhaften Bewertung oder einer Umgruppierung an den Betriebsrat zu wenden. Dies gilt natürlich in noch viel stärkerem Maße für den Fall, daß nur eine rechtlich ungültige Betriebsvereinbarung die Einführung und Anwendung der Arbeitsbewertung regelt, von der schon in den einzelvertraglichen Abmachungen unter dem Siegel der Verschwiegenheit abgewichen werden kann.

Überall dort, wo das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates durch einzelvertragliche Abmachungen ausgeschaltet werden

kann, oder dort, wo der Betriebsrat nur aktiv werden kann, wenn er vom einzelnen Arbeitnehmer dazu aufgefordert wird, überall dort sind die Schwachstellen der Mitbestimmung bei der analytischen Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten zu suchen.

Eine solche Schwachstelle ist z.B. das individuelle Beschwerderecht der Arbeitnehmer (§ 84 BetrVG), das immer dann von den betroffenen Angestellten in Anspruch genommen werden sollte, wenn diese mit dem Bewertungsergebnis ihrer Arbeit nicht einverstanden sind. Allerdings glauben nach einer vom DGB in Auftrag gegebenen Untersuchung 66 % aller Angestellten, daß ihre Arbeit angemessen bezahlt würde (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.21); über die Gründe hierfür lassen sich ohne eingehende Untersuchungen nur Vermutungen anstellen; fest steht allerdings, daß die immer noch fehlende Transparenz der Einkommensverhältnisse (44 Prozent der Angestellten sind die Gehälter ihrer Kollegen unbekannt, vgl. ebenda), hierzu beiträgt.⁵⁹⁾

Weiter kann vermutet werden, daß dabei auch der Glaube vieler Angestellten eine Rolle spielt, daß "das Einkommen (...) vor allem den eigenen Bemühungen und der eigenen Leistungsmöglichkeit zu verdanken (sei)" (Angestelltenbewußtsein 1976, S.20). Auch wenn ein Angestellter sich eingestehen würde, daß seine Arbeit nicht entsprechend honoriert wird, so wird er in aller Regel zunächst das Gespräch mit seinem Vorgesetzten suchen, um auf diese Weise eine Gehaltsänderung herbeizuführen. Stellt er aber fest, daß mit der neuen, "objektiven" Lohnfindungsmethode dieser Weg bewußt ausgeschlossen wurde, so ist es noch ein weiter Weg bis zum Betriebsrat, über dessen Einschaltung einzig und allein eine Entscheidung herbeigeführt werden kann (Anrufung der Einigungsstelle, vgl. § 85 Abs.2 BetrVG).

Weitere Ergebnisse der Untersuchung des DGB lassen erkennen, daß für die Angestellten der Weg zum Betriebsrat eine Art ultima ratio darstellt; immer dann "wenn der Angestellte den eigenen Arbeitsplatz gefährdet sieht, richtet sich sein Schutzbedürfnis auf den Betriebsrat", solange er aber an seine Karrierechance glaubt, und daran glauben immer noch mehr als 50 % (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.15), solange

dürfte der Weg zum Betriebsrat als Eingeständnis des eigenen Versagens angesehen werden.

Entsprechend sieht die Realität in den Betrieben aus, die sich auch in den Ergebnissen einer Belegschaftsbefragung widerspiegelt, die Blume Anfang der 60er Jahre durchgeführt hat, die aber nichts an Aktualität eingebüßt haben dürfte. Blume (1964) stellte folgende unterschiedliche Einstellungen von Arbeitern und Angestellten zum Betriebsrat fest:

"a) Während über die Hälfte aller Arbeiter den Betriebsrat in Anspruch nahm, war dies nur für ein Drittel der Angestellten feststellbar.

b) Auf die Frage: 'Meinen Sie, daß der Betriebsrat für die Belegschaft sehr viel, viel, kaum oder gar nichts herausholt?' gab nur jeder vierte Arbeiter, aber jeder dritte Angestellte eine Antwort, die eine negative Einstellung zur Realität der augenblicklichen Praxis der Betriebsverfassung erkennen läßt. Entsprechend sind die Angestellten auch eher bereit, auf die Arbeit ihres Betriebsrates zu verzichten" (S.67).

Diese Angaben scheinen - oberflächlich betrachtet - auch heute noch zuzutreffen, wichtig ist jedoch, die heute veränderten Ursachen für eine solche Haltung zu berücksichtigen (vgl. dazu Kap.5).

Die hier dargelegte Einstellung vieler Angestellter zum Betriebsrat wirkt sich auch auf die Mitbestimmungsrechte (besser: Zustimmungsrechte) des Betriebsrates bei "personellen Einzelmaßnahmen" aus, also auf die Rechte, die nach Löwisch (1973) das eigentliche Kernstück der Mitbestimmung bei der Anwendung der Arbeitsbewertung ausmachen.

Nach § 99 Abs.1 BetrVG hat "der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten (...) und die Zustimmung des Betriebsrates zu der geplanten Maßnahme einzuholen". Obwohl der Betriebsrat seine Zustimmung nur dann verweigern kann, wenn ein Verstoß des Arbeitgebers gegen einen der im Absatz 2 aufgezählten, fest umrissenen Tatbestände vorliegt, und obwohl der Arbeitgeber ohnehin gemäß Abs.4 die Zustimmung des Betriebsrates durch ein Arbeitsgerichtsurteil ersetzen lassen kann, wird in der Praxis auch dieses "Mitbestimmungsrecht" des Betriebsrates häufig durch einzelvertragliche Vereinbarungen bzw. durch stillschweigende Übereinkommen mit den Betroffenen unterlaufen.

Ist zum Beispiel ein Angestellter mit seiner Umgruppierung in eine niedrigere Gehaltsstufe einverstanden, wird also insofern keine Änderungskündigung notwendig, "so bedarf es" - wie Meisel (1974) ausdrücklich feststellt - "einer weiteren Beteiligung des Betriebsrates nicht mehr" (S.122).⁶⁰⁾

Ähnliches gilt auch für eine Versetzung auf einen geringer entlohten Arbeitsplatz, die immer dann auch ohne Beteiligung des Betriebsrates erfolgen kann, wenn die Möglichkeit einer Versetzung im Einzelvertrag vereinbart wurde.⁶¹⁾

Berücksichtigt man in diesem Zusammenhang, daß eine der wesentlichen Zwecksetzungen der Arbeitsbewertung in der permanenten Anpassung der Löhne und Gehälter an die sich verändernden Arbeitsbedingungen besteht, so wird deutlich, wie wichtig die Frage reibungsloser Umgruppierungen und Versetzungen für die Handhabung der analytischen Arbeitsbewertung im Sinne der Arbeitgeber ist.

Eine Verringerung der Lohn- und Gehaltskosten läßt sich aber nur dann herbeiführen, wenn die Möglichkeiten hierfür, die durch eine gezielte, nunmehr auch geldanteilmäßig erfaßbare Arbeitsvereinfachung geschaffen werden, auch durch entsprechende Umgruppierungs- bzw. Versetzungsmaßnahmen genutzt werden können.

Die Voraussetzungen für eine solche Verfahrensweise sind natürlich dann besonders günstig, wenn die Angestellten weiter auf Distanz zu ihrem eigenen Betriebsrat bleiben und etwa aus Karrieregründen, oder aktueller, aus Furcht vor der Entlassung, über die Bedingungen ihrer Arbeitsverträge Stillschweigen bewahren, also solche Verhaltensweisen an den Tag legen, die gemeinhin auf die sogenannte "Angestelltenmentalität" zurückgeführt werden. Während die analytische Arbeitsbewertung mit fortschreitender Angleichung von Arbeiter- und Angestellten-tätigkeiten in den unteren Angestelltenrängen dazu beitragen soll, die nunmehr überflüssige Mentalität - Wibbe (1966, S.82) nennt sie folgerichtig "ungesunde Angestelltenmentalität" - abzubauen, ist dieser Effekt in den mittleren und oberen Angestelltenrängen nicht unbedingt erwünscht, die neue Qualität besteht hier nur darin, daß die Arbeitgeber durch die AB in die Lage versetzt werden, die "Pflegesätze" dieser Mentalität drastisch zu reduzieren.⁶²⁾

Dort, wo die Angestelltenmentalität inzwischen "ungesund" geworden ist, wo aber zumeist noch Rudimente dieser Mentalität fortbestehen, verhindert der steigende Rationalisierungsdruck und die Angst um den Arbeitsplatz die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Eine Umgruppierung bzw. eine Versetzung auf einen geringer entlohten (bewerteten) Arbeitsplatz wird angesichts steigender Angestelltenarbeitslosenzahlen zum geringeren Übel, die individuelle Existenzsicherung rückt in den Vordergrund, während die Erfahrung kollektiven Widerstandes zumeist fehlt (vgl. dazu Kap.5).

Die in den Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung angelegte "Individualisierung" der Lohnfindung gewinnt nun, unter den Bedingungen des "entspannten" Arbeitsmarktes, eine neue Qualität (vgl. dazu ausführlich Kap.5).

Genauso wie die meisten Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung in Phasen wirtschaftlicher Stabilität mit entsprechender Arbeitsmarktlage entwickelt und eingeführt wurden, genauso wurden auch die rechtlichen Aspekte in eben solchen Zeiten erörtert und auf die konkreten (günstigen) betrieblichen Verhältnisse bezogen. Dabei war natürlich die Frage, ob die betriebliche Mitbestimmung in einer rechtlich gültigen oder ungültigen Betriebsvereinbarung zu regeln sei und ob der einzelne Arbeitnehmer der neuen Lohnfindungsmethode auch bewußtseinsmäßig gewachsen sein sollte, solange kaum von Belang, solange die betriebliche Einführung der Arbeitsbewertung an eine gleichzeitige Anhebung der Effektivlöhne gekoppelt wurde, mehr Lohngerechtigkeit versprach und der einzelne Arbeitgeber bereit war, den Betriebsrat - nicht zuletzt um das Mißtrauen der Belegschaft gegen die neue Lohnfindungsmethode abzubauen - alle wesentlichen Fragen der Arbeitsbewertung mitbestimmen zu lassen.

Unter den Bedingungen des "entspannten" Arbeitsmarktes gewinnt dagegen z.B. die Unterscheidung von bindenden kollektivrechtlichen oder einzelvertraglichen Vereinbarungen erheblich an Bedeutung. Freiwillige Zugeständnisse der Arbeitgeber sind in dieser Situation, die günstige Voraussetzungen für eine verstärkte Dequalifizierung der betroffenen Arbeitnehmer mit Hilfe der AB bietet, nicht zu erwarten.

Da die Möglichkeit individualrechtlicher Vereinbarungen auch

nach Einführung der Arbeitsbewertung weiter gegeben ist, führen die geringen Erfahrungen der Angestelltenschaft mit Lohnfindungsmethoden überhaupt und der wachsende Rationalisierungsdruck (wer ist der Nächste) zu einer weitgehenden Untergrabung der Mitbestimmungsposition des Betriebsrates. Die vollständige Transparenz des Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung und damit auch der betrieblichen Gehaltsstruktur ist unter diesen Bedingungen nicht mehr gewährleistet. Umgruppierungen und Versetzungen, die zur täglichen Praxis der Anwendung der AB gehören, lassen sich somit kaum noch kontrollieren.

Eine Analyse der Mitbestimmungsfragen der analytischen Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten, die mögliche Veränderungen der ökonomischen Bedingungen nicht einkalkuliert und die Bewußtseinslage der Angestellten nicht berücksichtigt, die sich also ausschließlich an den Normen der Betriebsverfassung orientiert, die betriebsverfassungsrechtliche Wirklichkeit aber außer acht läßt, ist nicht in der Lage, die Betroffenen über die tatsächliche Tragweite einer Entscheidung für oder gegen eine Einführung der Arbeitsbewertung zu informieren.

Dieser Vorwurf kann auch der Broschüre von Bieding/Wendler (1971) nicht erspart werden, die ja nach Tacke/Stephan (1971) "einen Beitrag zur inner- und außergewerkschaftlichen Diskussion leisten und der Information (...) ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiter dienen (soll)", auch wenn sie "keine abschließende oder verbindliche Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes und seiner Gewerkschaften zu den Problemen der analytischen Arbeitsbewertung dar(-stellt)" (S.5).

Während der DGB - insbesondere im Rahmen seiner Angestelltenkampagne - eine Fülle von Aufsätzen und Untersuchungen publiziert hat, in denen sich ausführlich und kritisch mit der veränderten Lage der Angestellten, der wachsenden Arbeitslosigkeit, der verstärkten Rationalisierung und möglichen Auswirkungen dieser Erscheinung auf das Angestelltenbewußtsein, aber auch mit der wachsenden Bedeutung der Angestelltenschaft auseinandergesetzt wurde,⁶³⁾ fehlt bisher eine Veröffentlichung, die diese wichtigen Fragen auf die aktuelle Problematik der Lohnfindung zuspitzt.

4. Die Anwendungsmöglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung außerhalb der Lohnfindung

Im folgenden sollen zunächst wesentliche Informationen über den kaum durchschaubaren Komplex der Anwendungsmöglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung außerhalb der Lohnfindung zusammengetragen werden, die die bisher - zumindest auf Seiten der Gewerkschaften - kaum wahrgenommene Bedeutung der aAB als Hilfsmittel der Personalpolitik, der Arbeitsorganisation etc. unterstreichen.

In einem weiteren Schritt werden dann Anwendungsvorschläge für die ohnehin anfallenden Ergebnisse der aAB unterbreitet, die auf die Bewältigung relevanter Probleme der Beschäftigungspolitik oder der menschengerechten Arbeitsgestaltung abzielen und sich von daher gesehen auch als positive Alternativen zur einseitigen und weitgehend unkontrollierten Anwendung der Ergebnisse der aAB durch die Unternehmer verstehen. Die hier unterbreiteten Vorschläge verstehen sich zugleich als Anregungen für eine wirksame Kontrolle der Handhabung der aAB durch die Arbeitnehmerseite wie sie etwa im Zusammenhang mit der im 6. Kapitel thematisierten Forderung nach einem Abgruppierungsschutz relevant wird (vgl. dazu u.a. die hier dargestellten Möglichkeiten, die aAB als Hilfsmittel bei der Vorbereitung, Einführung und Durchführung von "Neuen Formen der Arbeitsgestaltung" fungieren zu lassen und damit die Voraussetzungen für die Vereinbarung von Mindestarbeitsbedingungen zu schaffen).

Zunächst aber haben wir uns damit auseinanderzusetzen, daß in wesentlichen Teilen der Literatur die Bedeutung der aAB außerhalb der Lohnfindung heruntergespielt wird.

So besteht nach Wibbe (1966) die wichtigste Aufgabe der Arbeitsbewertung darin, durch "die Differenzierung der betrieblichen Arbeiten nach Schwierigkeitsgraden (...) eine anforderungsgerechte Staffelung der Grundlöhne (herbeizuführen)". Quasi als Zwischenresultate gehen dem Aufbau einer anforderungsgerechten Lohnstruktur allerdings Arbeitsanalysen voraus, die ihrerseits zu Rationalisierungsmaßnahmen führen. Daher würden durch die Arbeitsbewertung "häufig Betriebe der Arbeitsstudie erschlossen, die andernfalls nicht an die Anwendung genauer Arbeitsstudien gedacht hätten" (S.129).¹⁾

Ob bei den Überlegungen, eine Arbeitsbewertung einzuführen, tatsächlich das Bedürfnis nach einer "anforderungsgerechten" Staffelung der Löhne und Gehälter den Ausschlag gibt, wie Wibbe und andere Autoren behaupten²⁾, oder ob gerade die sogenannten Abfallprodukte bzw. Zwischenresultate der Arbeitsbewertung die Betriebsleitungen veranlassen, ein Arbeitsbewertungssystem einzuführen, dürfte im Einzelfall schwerlich nachzuprüfen sein.³⁾ Unbestritten ist jedoch, daß ein direkter Zusammenhang zwischen dem steigenden Interesse an der Arbeitsbewertung und den "weiteren Möglichkeiten" der Arbeitsbewertung besteht:

"Die Einführung einer Arbeitsbewertung beeinflusst nicht nur das Gehaltsgefüge, sondern auch Personalplanung, Personaleinsatz, Organisation, Rangstufenbildung, Betriebsklima usw. Deshalb interessieren sich seit geraumer Zeit immer mehr Vorgesetzte, Fachleute und Vertreter der Arbeitnehmer für eine Arbeitsbewertung als Grundlage der Entlohnung" (Zander 1969b, S.289 - Hervorheb. J.Sch.).

Noch deutlicher wird dieser Trend von Kappel (1976) herausgearbeitet, für den der frühere Hauptzweck der Arbeitsbewertung, die Lohnfindung, schon jetzt hinter das neue Hauptziel, "die Unterstützung der Personalführung", zurückgefallen ist (vgl. S.18).⁴⁾

Kappel versteht die erweiterte Zielsetzung der Arbeitsbewertung vor allem als Reaktion auf die Tatsache, daß die Arbeitsbewertung durch ihren großen Einführungsaufwand - zumindest in den letzten Jahren - teilweise in Mißkredit geraten sei.⁵⁾ Diese Vorbehalte gegenüber der analytischen Arbeitsbewertung sind seiner Meinung nach letztlich nur durch eine umfassende Zielsetzung der Arbeitsbewertung und durch eine vereinfachte Handhabung der Verfahren aus dem Wege zu räumen, d.h. Arbeitsbewertung (und auch Leistungsbewertung)⁶⁾ sollten "bewußt führungsunterstützend eingesetzt werden; der Verdichtung und Systematisierung der arbeitsbewerterischen Resultate sollte zugunsten eines brauchbaren Handlungsinstrumentariums größere Aufmerksamkeit zukommen" (S.17 - Hervorheb.J.Sch.).

Nützlich ist die Arbeitsbewertung für die Personalführung und für weitere Zielsetzungen aber nur dann, wenn das Verfahren auf diese Zwecke abgestimmt ist. So besteht zum Beispiel eine

wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Zielsetzung "Personalführung" darin, mit Hilfe der Arbeitsbewertung die Arbeitsplatzstrukturen jederzeit im Griff zu haben. Diese Voraussetzung, sie gilt auch für andere Zielsetzungen der Arbeitsbewertung außerhalb der Lohnfindung, erfordert vor allem umfassende Arbeitsbeschreibungen⁷⁾ und Arbeitsanalysen⁸⁾, die als sogenannte Vorarbeiten der Arbeitsbewertung damit an Bedeutung z.B. gegenüber den Fragen der Gewichtung oder der Auswahl der Anforderungsarten, gewinnen.

Die verstärkte Beachtung dieser Vorarbeiten macht erst die Realisierung der umfassenden Zielsetzung der Arbeitsbewertung möglich, "denn nur durch die Beherrschung von Arbeitsplatz- und Mitarbeiterstruktur wird Personalführung und in zweiter Linie Entlohnungsdifferenzierung überhaupt möglich" (Kappel 1976, S.20 f. - Hervorheb. J.Sch.).

Von der Qualität und dem Umfang dieser Vorarbeiten hängt nicht zuletzt das Spektrum betrieblicher Anwendungsmöglichkeiten der Arbeitsbewertung ab.⁹⁾

Die Durchführungsmöglichkeiten der Arbeitsbeschreibung bzw. der Arbeitsanalyse bleiben aber nicht auf den Rahmen der Arbeitsbewertung beschränkt; sie wurden als eigenständige Verfahren entwickelt und können als solche auch außerhalb der Arbeitsbewertung angewendet werden.

Von der Möglichkeit, eine eigenständige Stellenbeschreibung durchzuführen, wird allerdings noch relativ wenig Gebrauch gemacht (vgl. Schwarz 1975b, S.270); ähnliches gilt auch für die Arbeitsanalyse, die in der Regel nur mit der Arbeitsbewertung verknüpft angewendet wird (vgl. Pornschlegel 1967, S.45).

Diese enge Verknüpfung gilt auch für diejenigen Aspekte der Arbeitsanalyse, die nicht unmittelbare Bestandteile der Arbeitsbewertung sind. So umfaßt der Begriff "Arbeitsanalyse" nach Martens (1963) und Kosiol (1962) eigentlich zwei, nach ihrer Zwecksetzung zu unterscheidende Analysearten, wovon strenggenommen nur die "Arbeitsganganalyse" als Bestandteil der Arbeitsbewertung (im engeren Sinne) anzusehen sei. Die eigentliche Arbeitsanalyse diene dagegen vorwiegend dem Zweck der Arbeitsorganisation (vgl. S.510 bzw. S.189). Der Unterschied zwischen der Arbeitsanalyse und der Arbeitsganganalyse besteht nach Martens (1963) darin,

"daß jene (die Arbeitsanalyse, J.Sch.) noch völlig frei von synthetischen Gesichtspunkten, diese bereits durch Zuordnung analytischer Arbeitsteile zu einem Arbeitssubjekt auf synthetische Teile des Arbeitsprozesses bezogen ist. Deshalb sind die zwei Analysearten streng voneinander zu trennen. Sie verfolgen grundsätzlich verschiedene Ziele" (S.514).

In der Praxis aber werden beide Analysearten aufgrund ihrer weitgehenden verfahrensmäßigen Identität - beide bevorzugen das Verrichtungs- und Objektprinzip, beide werden für die gleichen Arbeitsprozeßteile vorgenommen - gemeinsam angewendet.¹⁰⁾

So sieht denn auch Martens in der weitgehenden verfahrensmäßigen Gleichartigkeit der Analysen sowohl die Ursache als auch die Voraussetzung für die kostengünstige Zusammenlegung von Organisations- und Lohngestaltungsarbeiten (vgl. S.509). Das gleiche (Kosten-)argument könnte auch für den Einbau umfassender Arbeitsbeschreibungen in das System der Arbeitsbewertung gelten und damit die weitgehende Abstinenz der Unternehmen gegenüber "eigenständigen" Verfahren der Arbeitsbeschreibung und Arbeitsanalyse erklären. Schwarz (1975b) führt dagegen das fehlende Interesse an einer eigenständigen Stellenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung) darauf zurück, daß "die Erkenntnis, in der Stellenbeschreibung das gesuchte Organisationsinstrument gefunden zu haben (...) sich erst allmählich durchzusetzen (beginnt)" (S.270). Dieser Einschätzung widerspricht allerdings die Tatsache, daß neuere Arbeitsbewertungsverfahren den Wert einer Stellenbeschreibung als Organisationsinstrument in ihrer erweiterten Zielsetzung berücksichtigen und eine entsprechende Erweiterung der Arbeitsbeschreibung über die unmittelbaren Erfordernisse der Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode hinaus, empfehlen.¹¹⁾ Würden sich die Arbeitsbeschreibungen und Arbeitsanalysen in der Praxis ausschließlich auf lohnrelevante Aspekte einer Tätigkeit beschränken, wie sie für die Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode erforderlich sind, so hieße dies tatsächlich "die Möglichkeiten verkennen, die sich diesen Verfahren auf so verschiedenen Gebieten wie der Organisation, der Berufsausbildung, der Unfallverhütung usw. bieten" (Vinck 1967, S.10). Die Bedeutung der Arbeitsbewertung als Instrument der Personalführung, der Betriebsorganisation, der Arbeitsbestgestaltung etc. läßt sich

daher nicht mehr auf eher zufällige Zwischenresultate oder Abfallprodukte einer "anforderungsgerechten" Lohnfindungsmethode zurückführen, sondern muß als Ergebnis einer bewußten Kombination von Arbeitsbeschreibung, Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung gesehen werden. Dabei stellen sich die Arbeitsbeschreibung und die Arbeitsanalyse als notwendige Bestandteile der Arbeitsbewertung dar, obwohl nicht alle Teile dieser sogenannten "Vorarbeiten" im eigentlichen Arbeitsbewertungsverfahren Verwendung finden können.¹²⁾

Das "gesteigerte Interesse" an der Arbeitsbewertung gilt offensichtlich nicht in erster Linie der Verwirklichung der "Lohn-gerechtigkeit", auch nicht einigen zufälligen Neben- und Abfallprodukten einer "Lohnfindungsmethode", sondern der Möglichkeit, rationalisierungsorientierte Verfahren (Arbeitsbeschreibung, Arbeitsanalyse) unter der falschen Flagge der Arbeitsbewertung als Lohndifferenzierungsmethode segeln zu lassen.¹³⁾ Die Verwendung eigenständiger Arbeitsbeschreibungen bzw. Arbeitsanalysen zu Rationalisierungszwecken würde eben nicht nur doppelte Kosten verursachen, sondern möglicherweise auch weniger Erfolg versprechen. Eine detaillierte und effektive Arbeitsbeschreibung kann auf die Erfahrungen und Kenntnisse der Arbeitnehmer an den jeweiligen Arbeitsplätzen nicht verzichten (Eigenbeschreibung); wie aber sollen die Arbeitnehmer zur Mitarbeit gewonnen werden, wenn das Vorhaben so offensichtlich nur den Unternehmensinteressen dient?

Zur Mitarbeit kann die Belegschaft und ihre gewählte Vertretung eben nur dann gewonnen werden, wenn gleichzeitig ersichtlich wird, daß ihre Interessen nicht nur gewahrt, sondern auch gefördert werden.

Arbeitsbeschreibungen und Arbeitsanalysen außerhalb einer Arbeitsbewertung dürften dagegen in der Regel auf Rationalisierungswiderstände bei den Arbeitnehmern stoßen,¹⁴⁾ den Betriebsfrieden insgesamt stören und letztlich die betrieblichen Ziele dieser Maßnahmen selbst gefährden.

Wenn aber eine Arbeitsbeschreibung im Rahmen einer Arbeitsbewertung durchgeführt wird und "der Zweck der Aktion (die anforderungsgerechte Entlohnung, J.Sch.) erläutert wird und die Betroffenen in die Überlegungen einbezogen werden, (dann) kom-

men sogar von allen Betroffenen regelmäßig wertvolle Hinweise und Ratschläge" (Lorenz 1975, S.28).¹⁵⁾

Ein Arbeiter oder Angestellter ist also nur dann bereit, an einer Arbeitsbeschreibung mitzuarbeiten, d.h. etwa die tatsächlichen Schwierigkeiten seines Arbeitsplatzes zu benennen, wenn sich dahinter nicht ein obskurer Betriebszweck, irgend ein Teufelswerk der Arbeitswissenschaftler verbirgt, sondern der ganz reale und verständliche Zweck, den Arbeitslohn nach der jeweiligen Schwierigkeit der Arbeitsaufgabe zu bestimmen. Unter diesen Umständen kann sich jede Betriebsleitung der Mitarbeit der Belegschaft sicher sein und die Arbeitsbeschreibung unter optimalen Voraussetzungen durchgeführt werden.

Es wird durch das Erscheinen der Arbeitsstudienfachleute weder die sonst übliche Unruhe unter der Belegschaft ausgelöst, noch wird es zu einer Verfälschung der Ergebnisse der Untersuchung kommen wie sie z.B. durch Arbeitszurückhaltung bei einer Zeitaufnahme möglich ist. Der Arbeitnehmer wird die Arbeitsschwierigkeiten seines Arbeitsplatzes sogar noch ausdrücklich herausstellen, in der Hoffnung, daß diese ihm einen hohen Arbeitswert einbringen. Das Fehlen einer "Akkordschraube" sichert hier zumindest in der Einführungsphase die Zusammenarbeit mit den Betroffenen. "Moderne" Arbeitswissenschaftler haben diese Bereitschaft zur Zusammenarbeit durchaus erkannt und tragen ihr - z.T. bei gleichzeitiger Leugnung einer rechtlichen Grundlage (Wibbe) - mit einer Empfehlung paritätischer Bewertungskommissionen Rechnung.¹⁶⁾

Durch eine solche Mitbestimmungsregelung erreicht die Betriebsleitung zunächst die Einwilligung in die Einführung einer Arbeitsbewertung und gewinnt darüber hinaus das Vertrauen der Belegschaft in die Anwendung der Methode.¹⁷⁾ Zumindest für die Lohn- und Gehaltsdifferenzierung gilt, daß die Betriebsleitung tatsächlich an einer Transparenz des Verfahrens interessiert ist, weil auf diese Weise am ehesten Vorurteile gegen das Verfahren abgebaut werden können und die Mitarbeiter über die Einsicht in die Sinnhaftigkeit des Verfahrens zur aktiven Mitarbeit gewonnen werden können.¹⁸⁾ Was die weiteren Anwendungsmöglichkeiten der Arbeitsbewertung betrifft, so findet sich in der einschlägigen Literatur die Erwähnung des Wortes "Mitbestimmung" nicht. Auch im Zusammenhang mit der in

fast jedem Verfahrensvorschlag vorgesehenen Information der Belegschaft über die Ziele der Arbeitsbewertung fehlen sehr oft Hinweise auf die "weiteren Möglichkeiten" der Arbeitsbewertung.

Da sich der anfängliche Erfolg der Arbeitsbewertung als Lohn-differenzierungsmethode nur schwer von der gleichzeitigen Veränderung der Betriebsstruktur und vor allem - darauf ist an dieser Stelle noch näher einzugehen - von der auf der Basis der Arbeitsbewertung erfolgten, zweifellos auch positiv einzuschätzenden Personalplanung, Personalausbildung usw. trennen läßt, wird der Eindruck erweckt, als wenn die vielfältigen betrieblichen Maßnahmen, die durch die Arbeitsbewertung ermöglicht werden, integrale und notwendige Bestandteile des Verfahrens selbst wären, zumindest aber nicht das unterstellte Ziel einer gerechten Lohnfindung im Interesse der Arbeitnehmer gefährden könnten. Solange keine deutlich sichtbaren Nachteile - z.B. Abgruppierungen - aus der Anwendung der Arbeitsbewertung resultieren, scheinen daher auch die "weiteren Möglichkeiten" der Arbeitsbewertung nicht das Mißtrauen der Belegschaften und ihrer Vertretungen zu wecken. Die ungenügenden Mitbestimmungsmöglichkeiten und der niedrige Informationsstand über die "weiteren Möglichkeiten" einer entfalteten Arbeitsbewertung machen es zudem den Arbeitnehmervertretungen in der Praxis fast unmöglich, bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen als "Nebenprodukte" der Arbeitsbewertung zu identifizieren. Die Chance, eine Beteiligung an den betrieblichen Vorteilen der Arbeitsbewertung, die ja nicht zuletzt der Mitarbeit der Arbeitnehmer zu verdanken sind, zu erreichen, bleibt daher weitgehend ungenutzt. Bei der Kompliziertheit der Verfahren und bei der Komplexität der "weiteren Möglichkeiten" der Arbeitsbewertung dürfte es vor allem Sache der Gewerkschaften sein, das notwendige Problembewußtsein bei den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen für die "anderen Zielsetzungen" der Arbeitsbewertung zu schaffen. Leider wurde dieser Aspekt der Arbeitsbewertung in den bisherigen Veröffentlichungen der Gewerkschaften weitgehend vernachlässigt; so erwähnen Bieding/Wendler (1971) die "weiteren Möglichkeiten" einer betrieblichen Anwendung von Ergebnissen der analytischen Arbeitsbewertung überhaupt nicht.¹⁹⁾

4.1. Arbeitsbewertung, Stellenbeschreibung und Delegation von Verantwortung

4.1.1. Die Delegation von Verantwortung als Führungs- und Organisationsprinzip²⁰⁾

Durch die Delegation von Verantwortung wird jedem beteiligten Arbeitnehmer ein bestimmter, festumrissener Aufgabenbereich mit den hierfür notwendigen Kompetenzen zugewiesen; in dem zugewiesenen Rahmen ist der zum Mitarbeiter beförderte Arbeitnehmer nicht nur verpflichtet, selbständig zu handeln und zu entscheiden, sondern auch, die volle Verantwortung für seine Handlungen oder Unterlassungen zu tragen (vgl. Höhn 1974, S.9). Für den Vorgesetzten hat dies zur Konsequenz, daß er entgegen traditionellen Führungsprinzipien nicht unmittelbar in den Aufgabenbereich seines Mitarbeiters eingreifen darf; allerdings unterliegen die delegierten Aufgabenbereiche weiter der Führungsverantwortung des Vorgesetzten, wobei der Schwerpunkt dieser Führung in der Kontrolle liegt.

4.1.1.1. Die Festlegung der Delegationsbereiche

Grundvoraussetzung für die Verwirklichung der Delegation von Verantwortung als Organisations- und Führungsprinzip ist die genaue Festlegung der einzelnen Delegationsbereiche. Dies erfordert zunächst eine Erhebung des Ist-Zustandes, denn nur auf der Basis des Ist-Zustandes kann die Unternehmensführung ermitteln, welche organisatorischen Konsequenzen sie aus der jeweils gegebenen Situation ziehen muß, wenn nach dem Prinzip der Delegation von Verantwortung geführt werden soll (vgl. Höhn 1974, S.20). Den Prozeß der Durchleuchtung der Gesamtzielsetzung des Unternehmens, der Zielsetzung der Einzelstellen, der Stellengliederung und der Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen an die jeweiligen Stellen im Unternehmen bezeichnet Höhn als "geistige Inventur" (vgl. S.21).²¹⁾ Ausgehend von dem auf diese Weise gewonnenen Überblick über den Ist-Zustand der Organisationsstruktur des Unternehmens müssen für eine Neuorganisation nach Höhn folgende Fragen beantwortet werden:

"- Erfüllen die einzelnen Stellen den ihnen im Rahmen

der Gesamtzielsetzung des Unternehmens zugeordneten Zweck?

- Sind die entsprechenden Kompetenzen, die für die Lösung der dort verankerten Aufgaben erforderlich sind, tatsächlich mit ihnen verbunden?
- Werden die gleichen Aufgaben auch von anderen Stellen im Unternehmen wahrgenommen, wird also Doppelarbeit geleistet?
- Sind bestimmte Stellen mit den ihnen übertragenen Aufgaben überlastet?
- Sind Stellen vorhanden, die aufgabenmäßig nicht ausgelastet sind?
- Sind die Vorgesetztenverhältnisse richtig geregelt?" (S.23).

Alle diese Fragen können mit Hilfe einer zweckbezogenen Stellenbeschreibung bzw. Arbeitsbeschreibung, die den Ist-Zustand eines Unternehmens wiedergibt, systematisch beantwortet werden. Mit der Beantwortung dieser Frage sind die Grundlagen für eine Bestimmung der Delegationsbereiche gelegt. Die Festlegung der Delegationsbereiche wird dabei nach sachlichen Gesichtspunkten vorgenommen, d.h. die Delegationsbereiche "dürfen nicht mit Rücksicht auf den Kreis der vorhandenen Mitarbeiter und deren größere oder geringere Fähigkeiten bestimmt werden" (Höhn 1974, S.24).²²⁾

Die von der Unternehmensleitung festgelegten Delegationsbereiche werden anschließend in Stellenbeschreibungen schriftlich fixiert. Dies wird notwendig, weil nur durch klar umrissene und sorgfältig gegeneinander abgegrenzte Kompetenzbereiche eine erfolgreiche Delegation von Verantwortung gewährleistet werden kann (vgl. S.10). Damit wird die Stellenbeschreibung in der Praxis zu einem wichtigen organisatorischen Hilfsmittel zur Durchsetzung der Delegation von Verantwortung als Führungs- und Organisationsprinzip.

4.1.1.2. Stellenbeschreibung und Delegation von Verantwortung

"Die Stellenbeschreibung soll den Führungsgrundsatz, daß der Mitarbeiter im Rahmen seines Delegationsbereiches selbständig zu handeln und zu entscheiden hat", für jeden einzelnen Stelleninhaber konkretisieren (Höhn 1974, S.24).²³⁾

Die für eine Delegation von Verantwortung notwendigen Aspekte der Stellenbeschreibung sind fast alle im REFA-Anforderungsermittlungsbogen (vgl. REFA 1973, S.32 f.) enthalten und be-

dürfen eigentlich nur einer dem vorliegenden Zweck entsprechenden Ausführlichkeit der Beantwortung.

Die im Rahmen einer Arbeitsbewertung abgefaßte Stellenbeschreibung muß also klare Angaben über den Rang der jeweiligen Stelle, d.h. über die unmittelbar vorgesetzte Stelle bzw. die unterstellten Stellen sowie die Regelung der Stellvertretung (wird vertreten von, vertritt), die Kompetenzen, die Stellenaufgaben und die Art der Stellenaufgaben (Linien, Stabs- oder Dienstleistungsfunktion) enthalten (vgl. Höhn 1974, S.27). Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so wird mit Hilfe der Stellenbeschreibung eine sinnvolle Abgrenzung der Delegationsbereiche gegenüber anderen Bereichen aller Ebenen ermöglicht. In einer solchen Abgrenzung des Delegationsbereiches durch die Stellenbeschreibung sieht Höhn "die sachliche Grundlage für das eigenverantwortliche Handeln des Stelleninhabers" (S.28). Die konkreten Vorteile, die eine Stellenbeschreibung für die Delegation der Verantwortung bringt, kommen dabei angeblich sowohl dem einzelnen Mitarbeiter, dem Vorgesetzten, der Unternehmensleitung als auch dem Unternehmen als Ganzes zugute.²⁴⁾

4.1.1.3. Die Vorteile der Stellenbeschreibung für den einzelnen Mitarbeiter

Die Vorteile für den einzelnen Mitarbeiter sollen u.a. in der genauen Festlegung seiner Aufgaben und Befugnisse sowie in der Regelung seines Verantwortungsbereichs, auf dessen schriftliche Fixierung er unter Umständen zurückgreifen kann, bestehen (vgl. Höhn 1974, S.28). Darüber hinaus sichere ihm die eindeutige Kompetenzverteilung Handlungsfreiheit in einem festumrissenen Rahmen gegenüber seinen Vorgesetzten und seinen Kollegen. In diesem, durch die Stellenbeschreibung festgelegten Rahmen soll sich der Mitarbeiter - so Höhn - voll entfalten und unternehmerisch betätigen können.²⁵⁾ Gleichzeitig soll die Stellenbeschreibung aber auch als Grundlage der Selbstkontrolle des Mitarbeiters dienen und ihm über die Möglichkeit einer objektiven Selbsteinschätzung hinaus auch die Gewissheit geben, "daß der Vorgesetzte bei der Beurteilung seiner fachlichen Leistungen nicht willkürlich vorgehen kann".

Schließlich besitzt die Stellenbeschreibung einen großen Wert für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Der neue Mitarbeiter "sieht was von ihm verlangt wird, und kann schnell, ohne unnötige Reibereien in seine Aufgabe hineinwachsen" (S.29).

4.1.1.4. Die Vorteile der Stellenbeschreibung für den Vorgesetzten

Die Vorteile für den Vorgesetzten beruhen im wesentlichen auf der verbindlichen und klar umrissenen Delegation von Verantwortung an die nachgeordneten Mitarbeiter, wie sie in der Stellenbeschreibung festgehalten ist. Die Stellenbeschreibung ermöglicht aber auch die Kontrolle seines eigenen Kompetenzbereiches und bewahrt ihn u.U. vor einem Rückfall in einen autoritären Führungsstil;²⁶⁾ gleichzeitig gibt die Stellenbeschreibung dem Vorgesetzten die Möglichkeit, die Versuche einzelner Mitarbeiter, Verantwortung zurückzudelegieren, rechtzeitig zu erkennen und wirksam zu unterbinden (vgl. Höhn 1973, S.557). Darüber hinaus wird dem Vorgesetzten mit der Stellenbeschreibung ein umfassendes Kontrollinstrument in die Hand gegeben, das ihm unter anderem die Sicherheit bietet, daß sich kein Mitarbeiter der Handlungsverantwortung mit der Ausrede entziehen kann, es sei ihm nicht bewußt gewesen, daß die in Frage stehende Aufgabe in seinen Kompetenzbereich falle (vgl. Höhn 1974, S.30).

Da die Stellenbeschreibung dem Vorgesetzten eine genaue Vorstellung von dem liefert, was der einzelne Mitarbeiter in seinem Delegationsbereich zu leisten hat, kann er diesen nicht nur wirksamer kontrollieren, sondern auch besser beurteilen und damit die Grundlage "für eine sachbezogene (ad rem) Besetzung der ihm unterstehenden Stellen (legen)" (Höhn 1973, S.558).

Letztlich und endlich gewinnt der Vorgesetzte Zeit; da nicht er, sondern die einzelnen Mitarbeiter die Handlungsverantwortung tragen, braucht er sich - im Vertrauen auf die einmal definierten und geregelten Verantwortungsbereiche - nicht mehr um jede Einzelheit zu kümmern und kann sich stattdessen auf seine Führungsaufgaben konzentrieren.²⁷⁾

4.1.1.5. Die Vorteile für die Unternehmensleitung

Die Vorteile, die der Unternehmensleitung aus der Verwendung einer Stellenbeschreibung bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung erwachsen, unterscheiden sich nur in wenigen Punkten von denen der Vorgesetzten. Erwähnenswert ist vor allem die Transparenz der Gesamtorganisation des Unternehmens, die organisatorische Veränderungen erleichtert, weil die Unternehmensleitung nicht mehr vor einem - wie Höhn sich treffend ausdrückt - "unentwirrbaren Knäuel" von organisatorischen Problemen steht, wenn es darum geht, eine Neuordnung herbeizuführen.

Mit fortschreitender Verwirklichung der Grundsätze einer Führung mit Delegation von Verantwortung wird nach Meinung von Höhn (1973) die Entlastung, die sich aus der Verwendung von Stellenbeschreibungen für die Unternehmensleitung ergibt, zunehmend spürbarer; so läßt "die klare Fixierung der Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf nachgeordneten Ebenen (...) nur (noch) diejenigen Tatbestände bis zur Spitze vordringen, die tatsächlich ihrem Wesen nach dort entschieden werden müssen" (S.559 f.).

4.1.1.6. Die Vorteile für das 'Unternehmen als Ganzes'

Höhn (1973) betont vor allem den wichtigen Beitrag der Stellenbeschreibung zu einer Versachlichung der Betriebsbeziehungen,²⁸⁾ ein Beitrag, der auch zur Verbesserung des Betriebsklimas beiträgt und damit nicht zuletzt auch dem Absentismus bzw. der Fluktuation der Arbeitnehmer entgegenwirkt. So steht für Höhn ohne Zweifel fest, daß für einen "Mitarbeiter, der einen festumrissenen Aufgabenbereich besitzt und nicht ständig um seine Kompetenzen zu kämpfen braucht (...) weniger Grund (besteht) seinen Arbeitsplatz zu wechseln" (S.560).²⁹⁾

Über die genannten Vorteile hinaus verweist Höhn auf weitere Anwendungsmöglichkeiten der Stellenbeschreibung, die in keinem direkten Zusammenhang mit der Funktion der Stellenbeschreibung als Hilfsmittel bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung stehen.

Höhn erwähnt unter anderem auch die Möglichkeit einer Verbin-

dung der Stellenbeschreibung mit der analytischen Arbeitsbewertung. In dieser Verbindung sieht er nicht nur eine geeignete Grundlage für eine anforderungsgerechte Lohnfindung³⁰⁾, sondern auch ein wichtiges Hilfsmittel für weitere unternehmenspolitische Entscheidungen.³¹⁾ Ebenfalls im Rahmen seiner Aufzählung der Vorteile einer Stellenbeschreibung für "das Unternehmen als Ganzes", verweist Höhn ausdrücklich auf die hervorragende Bedeutung der Stellenbeschreibung als Rationalisierungsfaktor, der sich in personeller und wirtschaftlicher Hinsicht auf allen Ebenen leistungssteigernd auswirke (vgl. S.560).

4.1.2. Die analytische Arbeitsbewertung als notwendige Bedingung für eine optimale Anwendung der Stellenbeschreibung bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung

Alle bisher genannten Vorteile der Stellenbeschreibung lassen sich auch unabhängig von der Durchführung einer Arbeitsbewertung realisieren. Verbunden mit der Arbeitsbewertung ergibt sich aber nach Zander (1970a) "ein kaum zu übertreffendes Ordnungs- und Führungsmittel, das sich trotz der mit der Einführung verbundenen Kosten insgesamt sehr vorteilhaft auswirkt" (S.79).

Kosten verursacht aber auch die eigenständige und ausschließlich dem Zwecke der Delegation von Verantwortung dienende Stellenbeschreibung;³²⁾ setzt man die Kosten der Arbeitsbewertung bzw. Stellenbeschreibung in ein Verhältnis zu ihrem jeweiligen Nutzeffekt und berücksichtigt man dabei, daß die Stellenbeschreibung (als Teil der Arbeitsbeschreibung) einen wesentlichen Teil der Verfahrenskosten einer Arbeitsbewertung ausmacht,³³⁾ so läßt sich eine Trennung von Arbeitsbewertung und Stellenbeschreibung, oder gar ein Verzicht auf die Arbeitsbewertung aus Kostengründen kaum rechtfertigen. Der Verzicht auf die Durchführung einer Arbeitsbewertung würde vielmehr eine spürbare Einschränkung der Möglichkeiten der Stellenbeschreibung bedeuten, die, wie Höhn (1973) selbst feststellt, durch eine Verbindung mit der Arbeitsbewertung wesentlich erweitert werden (vgl. S.560). Eine Trennung der beiden Verfahren würde weiter bedeuten, daß die eigenständige Stellenbe-

schreibung nachträglich um wesentliche Elemente z.B. der Anforderungsanalyse erweitert werden müßte, wenn sie als Grundlage für eine anforderungsgerechte Arbeitsbewertung Verwendung finden soll. Diese zeitraubende und kostspielige Vorgehensweise erübrigt sich, wenn von vorneherein der größere Rahmen der Arbeitsbewertung - auch verfahrenstechnisch - Berücksichtigung findet. Eine verfahrenstechnische Berücksichtigung der Arbeitsbewertung empfiehlt sich auch deshalb, weil die jahrzehntelange Anwendung der Arbeitsbewertung die Systematik der einzelnen Verfahrensschritte geprägt hat. Für die Stellenbeschreibung dürfte sich die Summe der Erfahrungen im REFA-Anforderungsermittlungsbogen niedergeschlagen haben, dessen Systematik mindestens ebenso brauchbare Resultate - bei geringerem Aufwand - liefert, wie der von Höhn (1973) eigens zu diesem Zweck entwickelte Fragebogen (vgl. S.572 ff.). Ein sorgfältig ausgefüllter REFA-Anforderungsermittlungsbogen enthält in den Spalten "Arbeitsbeschreibung" (Arbeitssystem, Arbeitssituation) und "Anforderungsanalyse" alle notwendigen Angaben für die Arbeitsbewertung und für die Delegation von Verantwortung. Die Anforderungsanalyse, die nach REFA (1973) "ein Durchdenken der Arbeitsbeschreibung auf diejenigen Einflüsse hin ist, von denen die Höhe der Anforderungen abhängt" (S.40), wird dabei zweckmäßigerweise erst dann durchgeführt, wenn auf der Grundlage der Beschreibung des Ist-Zustandes alle notwendigen organisatorischen und technischen Veränderungen vorgenommen wurden und die einzelnen Delegationsbereiche in einer zweiten Stellenbeschreibung endgültig fixiert wurden. Eine umfassende Arbeitsbeschreibung des Ist-Zustandes eines Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsbereiches, die sich - wie im REFA-Anforderungsermittlungsbogen angelegt - sowohl auf eine Beschreibung des Arbeitssystems (Arbeitsaufgabe, Eingabe, Ausgabe, Betriebsmittel, Umgebungseinflüsse, Arbeitsablauf), als auch auf die Beschreibung der Arbeitssituation (Stellenbezeichnung, Unmittelbar vorgesetzte Stelle, Kontrolle durch unterstellte Stellen? Wird vertreten von, vertritt usw.) erstreckt, liefert von vorneherein und gleichzeitig sowohl Hinweise für (z.B.) die Rationalisierung des Arbeitsablaufs als auch für eine (Neu-)festlegung der einzelnen Delegationsbereiche. Die Stellenbeschreibung als organisatorische Voraus-

setzung für eine Führung mit Delegation von Verantwortung beschränkt sich hingegen weitgehend auf eine Beschreibung der Arbeitssituation (vgl. Höhn 1974, S.27 und Höhn 1973, S.551 f.); eine systematische Beschreibung des Arbeitssystems findet nicht statt, evtl. Mängel etwa des Arbeitsablaufs³⁴⁾ werden allenfalls zufällig aufgedeckt und können daher auch nicht in jedem Falle vor der Festlegung der Delegationsbereiche beseitigt werden. Eine Stellenbeschreibung, die sich definitionsgemäß auf die Beschreibung der Arbeitssituation beschränkt (vgl. Höhn 1973, S.551 f., sowie REFA 1973, S.31), schafft auch keinesweg die notwendigen Voraussetzungen für eine analytische Arbeitsbewertung, auch wenn Höhn (1973) dies wiederholt behauptet (vgl. S.553 u. S.560). Ohne eine Beschreibung der Umgebungseinflüsse und ohne eine Beschreibung des Arbeitsablaufs kann eine Stellenbeschreibung kaum als Grundlage für eine analytische Arbeitsbewertung Verwendung finden; einen "Rationalisierungsfaktor von hohem Rang" (Höhn 1973, S.560) dürfte sie ebenfalls nicht darstellen.

Optimale Voraussetzungen sowohl für die Arbeitsbewertung als auch für eine Führung mit Delegation von Verantwortung und vor allem für die "weiteren Möglichkeiten" (Rationalisierung, Personalplanung, Aus- und Weiterbildung etc.), die Höhn (1973, S.560) fälschlicherweise der Stellenbeschreibung zuschreibt, schafft nur eine umfassende Arbeitsbeschreibung, die zweckmäßigerweise im Rahmen eines Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung durchgeführt wird. Der Rahmen der Arbeitsbewertung bietet darüber hinaus - wie schon mehrfach erwähnt - wesentlich günstigere Bedingungen für eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter als ein eigenständiges Verfahren des Arbeitsstudiums.

Höhn (1973) widmet diesem Problem unter der Überschrift "Widerstände gegen die Stellenbeschreibung und ihre Überwindung" zwar vier Seiten, kommt aber nicht wesentlich über die Feststellung hinaus, daß es

"eigentlich verwunderlich (sei), daß bei diesen so deutlich zutage tretenden Vorteilen, die - wie wir gesehen haben - die Stellenbeschreibung allen Beteiligten bietet, zunächst immer wieder im Unternehmen Widerstände gegen ihre Einführung spürbar werden" (S.561).

Dabei ist die Betriebsleitung bei der Erarbeitung der Stellenbeschreibungen (als Grundlage einer Führung mit Delegation von Verantwortung) unbedingt auf die Mitwirkung der jeweiligen Stelleninhaber angewiesen. Daran läßt auch Höhn keinen Zweifel, wenn er darauf verweist, daß der jeweilige Stelleninhaber den aktuellen Zustand und die Schwierigkeiten seines Arbeitsplatzes am besten kennt und von daher auch bei der Ermittlung des Ist-Zustandes und bei den Vorschlägen für die zukünftige Gestaltung des Arbeitsplatzes Wesentliches beizutragen habe (vgl. S.566).

Da die Delegationsbereiche ausdrücklich nach rein sachlichen Gesichtspunkten und ohne Bezugnahme auf die Fähigkeiten des jeweiligen, aktuellen Stelleninhabers festgelegt werden sollen (vgl. Höhn 1974, S.24 f.), wäre es theoretisch möglich, daß sich ein "wohlmeinender" Stelleninhaber durch seine "aufrichtige" Mitwirkung bei der Erarbeitung der Stellenbeschreibung um Amt und Würden bringen könnte. Wesentlich wahrscheinlicher ist jedoch, daß der Mitarbeiter sich bemühen wird, den jeweiligen Delegationsbereich seinen eigenen Fähigkeiten anzupassen, was nach Höhn (1974) zur Konsequenz hätte, daß "das Unternehmen (...) auf dem Gebiet der Organisation nie zur Ruhe kommen (würde), weil jeder Wechsel eines Stelleninhabers zu mehr oder weniger großen Umstellungen führen müßte" (S.24).

Die Systematik des REFA-Anforderungsermittlungsbogens verhindert eine solche, unerwünschte Einflußnahme, bietet aber trotzdem genügend Raum für einen persönlichen Beitrag des Stelleninhabers, den dieser auch gerne zu leisten bereit ist, wenn er sieht, daß seine eigenen Interessen hinreichend berücksichtigt werden. Als Maßstab für die Berücksichtigung seiner Interessen gilt ihm vor allem die "gerechte" Lohndifferenzierung. Da aber die Arbeitsbewertung angeblich gerade aus dem Bedürfnis entstanden ist, "beim Festlegen der Löhne und Gehälter zu einer gerechteren Differenzierung zu gelangen" (Zander 1970a, S.17), sich somit also die Verwirklichung der ureigensten Interessen der Arbeitnehmer zu eigen gemacht hat, nimmt es nicht Wunder, daß sich die Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter "grundsätzlich (...) kaum gegen eine Arbeitsbewertung wehren, da mit ihr eine gerechtere Entlohnung erreicht werden soll und die Mehrkosten vom Unternehmen getragen wer-

den" (ders., S.45).

Eine solche Vorgehensweise verhindert aber nicht nur den Widerstand gegen das Verfahren, sondern sichert vor allem die "positive" Mitwirkung der Arbeitnehmer und liefert damit die gewünschten "unverfälschten" Ergebnisse, die auch für eine optimale Führung mit Delegation von Verantwortung so notwendig sind. Der Erfolg einer solchen Vorgehensweise beruht aber keineswegs darauf, daß die Unternehmensleitung etwa die "Nebenwirkungen" der Arbeitsbewertung verschweigt und diese quasi hinter dem Rücken der Belegschaft durchsetzt, sondern vor allem darauf, daß die Unternehmensleitung zumeist bereit ist, der Belegschaft zunächst finanzielle Zugeständnisse zu machen.

4.2. Die Bedeutung der analytischen Arbeitsbewertung für das Personalwesen³⁵⁾

Der Aufgaben- und Maßnahmebereich des Personalwesens stellt eine Führungsaufgabe dar, die nur dann zufriedenstellend und umfassend gelöst werden kann, wenn es gelingt, die hier aufgeworfenen psychologischen, soziologischen, juristischen, pädagogischen, wirtschaftlichen, medizinischen oder technischen Fragen nicht unabgestimmt und unverbunden nebeneinander stehen zu lassen (vgl. Hackstein u.a. 1972, S.191).³⁶⁾

Die Aufgaben und Problemstellungen des Personalwesens lassen sich daher nur mit einem Instrumentarium bewältigen, das es ermöglicht, sie einheitlich und umfassend anzugehen. Da nach Koch u.a. (1972a) der Kern der Aufgabe des Personalwesens gerade darin besteht, "die arbeitsseitigen Anforderungen und das personalseitige Angebot zur Deckung zu bringen" (S.187)³⁷⁾, scheint uns vor allem die analytische Arbeitsbewertung wesentliche Voraussetzungen für ein solches Instrumentarium mitzubringen.

4.2.1. Personaleinsatz, Personaleinsatzplanung und Personalplanung mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung³⁸⁾

In der zunehmenden Veränderung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsanforderungen als Folge technisch-organisatorischer Weiterentwicklung, sehen Koch u.a. (1972a) die Notwendigkeit begründet, der Planung im Bereich des Personalwesens breitere und zuverlässigere Informationen über Arbeitsplätze und Tätigkeiten und die damit verbundenen Anforderungen zugänglich zu machen. Sie verweisen dabei auf die Tatsache, daß die herkömmlichen Tätigkeitsbezeichnungen eben durch die technische und organisatorische Entwicklung zunehmend ihren Informationswert verlieren und sich daher nicht mehr für die Zwecke der betrieblichen Personalplanung bzw. Personaleinsatzplanung eignen. Insbesondere die Personaleinsatzplanung muß ihrer Ansicht nach auf genaue Angaben über die auszuführenden Tätigkeiten zurückgreifen können, um auf dieser Grundlage den Bedarf an Personal zu ermitteln und entsprechendes Personal zu beschaffen und einzusetzen (vgl. S.185). Ausführliche Arbeitsbeschreibungen liefern diese notwendigen Informationen, indem sie Aufschluß über "Art, Umfang, Ablauf und Organisation einer Arbeit sowie über die Anforderungen, Belastungen und Erschwernisse, die diese bedingt (geben)" (Wieser 1966, S.537).

Mit Hilfe der Arbeitsbeschreibung kann man also die von der Tätigkeit her bedingten Anforderungen genau ermitteln und mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter in Einklang bringen. Will man die ausführlichen Arbeitsbeschreibungen für die Personalplanung und -beschaffung sowie für den Personaleinsatz optimal nutzen, so empfiehlt es sich, zunächst auf ihrer Grundlage einen praxisgerechten Stellenbesetzungsplan zu entwerfen, der als Übersicht für die Personalplanung und den Personaleinsatz dienen kann.³⁹⁾ Durch diese Angaben kann der für die Personalplanung notwendige Vergleich von Ist- und Soll-Personalbestand wesentlich erleichtert werden. Zeigt sich hierbei, daß insgesamt eine Übereinstimmung von Bedarf und Mitarbeiterpotential vorliegt, so ist es die Aufgabe des Personaleinsatzes, "die Deckung auch am einzelnen Arbeitsplatz zu verwirklichen, d.h. 'den richtigen Mann an den richtigen Platz' zu stellen" (Koch u.a. 1972a, S.188).

Ergibt sich in quantitativer Hinsicht eine Unterdeckung, so

wird auf jeden Fall eine außerbetriebliche Personalbeschaffung notwendig; eine Unterdeckung in qualitativer Hinsicht kann dagegen möglicherweise durch innerbetriebliche Weiterqualifikationen ausgeglichen werden.⁴⁰⁾

Grundvoraussetzung für die Erfüllung dieser Aufgaben der Personaleinsatzplanung ist die genaue Kenntnis der Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen, wie sie von den detaillierten Arbeitsbeschreibungen vermittelt wird. Richtiger Personaleinsatz erfordert allerdings auch noch eine spezielle Eignungsbeurteilung, wobei eine solche Eignungsbeurteilung stets von der Analyse der zu besetzenden Arbeitsplätze auszugehen hat.

Bei einer Neueinstellung heißt das, daß

"erst die präzise und detaillierte Kenntnis von Anforderungsstrukturen (...) den Fachmann für die Personaleinstellung in die Lage (versetzt), sein Methodeninventar in sinnvoller Weise einzusetzen" (Schmale/Tietze 1975, S.134).⁴¹⁾

Während bei der außerbetrieblichen Personalbeschaffung die Auswahl der Bewerber unter Umständen anhand ausführlicher Arbeitsbeschreibungen (gezielt) vorgenommen werden kann, erfordert die innerbetriebliche Personaleinsatzplanung (innerbetriebliche Personalbeschaffung, Vertretungen, Versetzungen usw.) ein Verfahren, das es erlaubt, nicht nur sachgemäße, sondern auch schnelle Entscheidungen zu treffen.⁴²⁾ Diese Aufgabe wird wesentlich erleichtert, wenn alle Arbeiten von der Arbeitsbewertung erfaßt und die Ergebnisse auf geeignete Formulare übertragen worden sind. Hierfür eignet sich insbesondere die vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft entwickelte sogenannte RKW-Arbeitsplatzkarte.⁴³⁾ Die als Randlochkarte ausgebildete RKW-Arbeitsplatzkarte erfaßt in übersichtlicher Form alle wichtigen Resultate der analytischen Arbeitsbewertung; das Formular enthält das ganze Spektrum möglicher Arbeitsanforderungen,⁴⁴⁾ die nur noch - sofern sie an einem bestimmten Arbeitsplatz auftreten - entsprechend der Anforderungshöhe gelocht werden müssen. Darüber hinaus sind in der RKW-Arbeitsplatzkarte alle notwendigen Informationen über die organisatorische Eingliederung des Arbeitsplatzes sowie über Entlohnung bzw. Gehalt und die Arbeitswertzahlen je Anforderungsgruppe enthalten. Die Arbeitsplatzkarten, die zur besseren Identifizierung Kennziffern tragen,

lassen sich zu einer übersichtlichen Arbeitsplatzdatei zusammenfassen, der für die Zwecke der Personaleinsatzplanung eine entsprechende Personaldatei gegenübergestellt werden muß.⁴⁵⁾ Zweckmäßigerweise löst man diese Aufgabe am besten mit der Erstellung von RKW-Personalkarten, die es ermöglichen, die Leistungsfähigkeit der gesamten Belegschaft zu erfassen. Die RKW-Personalkarte,⁴⁶⁾ die ebenfalls als Randlochkarte ausgelegt ist, umfaßt entsprechend dem Anforderungsspektrum der RKW-Arbeitsplatzkarte das ganze Fähigkeitsspektrum der Mitarbeiter, d.h. die RKW-Personalkarte umfaßt auch solche Merkmale, die an dem vom Mitarbeiter aktuell eingenommenen Arbeitsplatz nicht gefordert werden. Die Analyse des ganzen Fähigkeitsspektrums bildet aber gerade die Grundvoraussetzung für die hier vorgeschlagene Vergleichsmethode zwischen Arbeits- und Personalkarte,⁴⁷⁾ die z.B. umständliche Neuuntersuchungen im Falle von Um- und Versetzungen erübrigt (vgl. Koch u.a. 1972c, S.242). Daneben enthält die RKW-Personalkarte außer den persönlichen Daten des Arbeitnehmers u.a. Angaben über das angestrebte Berufsziel (Selbsteinschätzung), eine (Vorgesetzten-)Beurteilung des gegenwärtigen Einsatzes (Jetzt richtig eingesetzt, Auch anders einzusetzen, Versetzung notwendig), schließlich Angaben über die Qualifikation des Arbeitnehmers (Schul-, Berufs- und Fortbildung) und seine früheren Tätigkeiten.

Da beide RKW-Karten als Randlochkarten (Nadellochkarten) ausgebildet sind, wird ihre Gegenüberstellung wesentlich erleichtert.

Während die Rand- bzw. Nadellochkarte eine manuelle Sortierung und Auswahl von Dateien ermöglicht und daher vor allem für kleinere und mittlere Betriebe in Betracht kommt, empfiehlt es sich in größeren Unternehmen, die Dateien zum Zwecke der elektronischen Datenverarbeitung in eine maschinenlesbare Form zu bringen und zu speichern. Insbesondere mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung ist ein laufender Vergleich des personellen Ist-Zustandes mit dem Soll-Zustand möglich.⁴⁸⁾

Auf der Grundlage dieser ausführlichen, aber handhabbaren Dateien kann die Einführung von Personaldispositionskarten, sie wie Wibbe in Anlehnung an Michel (1932) vorschlägt, ohne weiteres verwirklicht werden.⁴⁹⁾ Diese Personaldispositionskar-

ten, auf deren Informationsgrundlage mit Hilfe der Datenverarbeitung ein Personaldispositionsplan für einen ganzen Betrieb entworfen werden kann, leisten besonders dort gute Dienste, wo es bei einer großen Zahl unterschiedlicher Arbeitsplätze darauf ankommt, unter dem Druck der Termine schnelle Personalentscheidungen zu treffen, wenn plötzlich oder kurzfristig ein Mangel an Arbeitskräften auftritt (Krankheit, Urlaub etc.), denn auch in einem solchen Falle können "durch geeignete Dispositionen Neueinstellungen vermieden werden, wenn man aufgrund einer solchen Dispositionskarte schnell Ersatzkräfte aus dem eigenen Betrieb heranziehen kann" (Wibbe 1966, S.137).

Während Umbesetzungen in der Regel Produktionsrückgang bedeuten, weil sich die versetzten Mitarbeiter erst allmählich einarbeiten, kann dieser Nachteil - wie Wibbe mit Recht feststellt - durch eine Berücksichtigung der Fähigkeiten der Arbeitnehmer und der Anforderungen des Arbeitsplatzes weitgehend gemindert werden (vgl. ebenda).⁵⁰⁾

Dazu kommen noch die Vorteile der vorliegenden, ausführlichen Arbeitsbeschreibungen, die ein hervorragendes Hilfsmittel für das Unterweisen bzw. das Einweisen neuer oder versetzter Mitarbeiter darstellen.

Die Arbeitsbeschreibungen sparen dabei nicht nur Mühe bei dem Einuarbeitenden wie bei dem Einarbeitenden, sondern sie sind darüber hinaus auch geeignet, die Einarbeitungszeit zu verkürzen und damit verbundene Aufwendungen zu verringern.⁵¹⁾

Darüber hinaus können sich die potentiellen Stelleninhaber (innerbetriebliche wie außerbetriebliche) schon vor Arbeitsantritt anhand der Arbeitsbeschreibungen einen zutreffenden Eindruck von ihrem neuen Arbeitsfeld verschaffen. Für die Personalabteilung hält die Arbeitsplatzdatei alle notwendigen Angaben über die spezifischen Anforderungen der verschiedenen Arbeitsplätze bereit, um bei eventuellen Neubesetzungen entsprechende Stellenausschreibungen vornehmen zu können.

Die umfassenden Anforderungs- und Fähigkeitsdateien ermöglichen aber nicht nur eine kurzfristige Personalbeschaffung sondern auch eine gezielte und langfristige Personalplanung, unter besonderer Berücksichtigung des vorhandenen Mitarbeiterpotentials.⁵²⁾ Eine solche Planung muß nach Koch u.a. (1972a)

folgende Einflußgrößen auf der Arbeitsplatzseite berücksichtigen: Neue Technologien, Produktveränderungen, organisatorische Umstellungen, neue Arbeitsmärkte, wirtschaftliche Weiterentwicklung; auf der Personalseite: Fluktuationsrate, Veränderung der Arbeitszeit, Lebensalterstruktur der Bevölkerung, Entlohnung, Weiterbildung, Aufstiegschancen, Arbeitsmarkt.

Mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung können dann auf der Grundlage der vorhandenen Anforderungs- und Fähigkeitsdateien und der genannten Einflußgrößen die zukünftigen Arbeitsanforderungen und das zukünftige Fähigkeitspotential, und damit der zukünftige quantitative und qualitative Personalbedarf ermittelt werden, wodurch es möglich wird, rechtzeitig Maßnahmen zur Personalerhaltung (od. Personalfreistellung), Personalbeschaffung und vor allem zur Weiterbildung bzw. Umschulung bewährter Mitarbeiter einzuleiten (vgl. S.188).

Ohne eine solche Bedarfsplanung ist auch eine anforderungsgerechte betriebliche Ausbildung der Lehrlinge kaum möglich. Noch nicht einmal die Zahl der Auszubildenden läßt sich ohne eine genaue Kenntnis der zukünftigen betrieblichen Anforderungen im voraus feststellen (vgl. Zander 1972, S.146).

Für Knebel (1970) werden die Arbeitsbeschreibungen, in denen alle notwendigen Qualifikationen festgehalten sind, richtungsweisend für eine systematische Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, d.h. sie ermöglichen seiner Meinung nach sowohl eine frühzeitige und selbständige Orientierung des Nachwuchses als auch eine Steuerung der Weiterbildung durch die Ausbildungsabteilung im Interesse des Betriebes. Da die Analyse der beschriebenen Tätigkeiten Aufschluß über den jeweiligen Stand der Technisierung des Betriebes gibt, wird gleichzeitig eine ständige Anpassung der Aus- und Weiterbildung an diese Entwicklung ermöglicht, wodurch die mit dem technischen Fortschritt immer notwendigere Mobilität der Mitarbeiter erhalten bleibt (vgl. S.156).

Der Erfolg einer langfristigen und gezielten Gestaltung von betrieblichen Ausbildungsvorhaben erfordert aber zunächst auf der einen Seite eine exakte Feststellung des gegebenen Ausbildungsniveaus und auf der anderen Seite klar umrissene Ausbildungsziele. Die analytische Arbeitsbewertung schafft auch

hierfür die Voraussetzungen: das Instrumentarium der analytischen Arbeitsbewertung (Arbeitsanalyse und Arbeitsbeschreibung) ermöglicht sowohl eine genaue Analyse des Ist-Zustandes der vorhandenen Qualifikationen als auch die Planung des Soll-Zustandes. Die im Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung erarbeiteten Arbeitsplatzdateien ermöglichen es, ein "Lehrprogramm zu fixieren, Lehrunterlagen vorzubereiten und den Stand und Erfolg einer Ausbildung jederzeit zu überprüfen" (Wieser 1966, S.537).⁵³⁾ Voraussetzung hierfür ist die laufende Anpassung dieser Daten an den neuesten Stand der betrieblichen Entwicklung.

Stellt sich dabei heraus, daß ein Stelleninhaber den Anforderungen seines Arbeitsplatzes nicht mehr gerecht wird, so wird eine Weiterqualifikation notwendig. Stellt sich heraus, daß auf einem bestimmten Arbeitsplatz eine Überqualifikation vorliegt, so besteht die Möglichkeit, den betroffenen Stelleninhaber durch eine entsprechende Umsetzung einer qualifikationsgerechten Beschäftigung zuzuführen.⁵⁴⁾

Die periodische Überprüfung ermöglicht aber nicht nur die Bestimmung der erforderlichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich Quantität und Qualität (unter Berücksichtigung möglicher Versetzungen), sondern gleichzeitig auch eine genaue Analyse des beruflichen Werdegangs der einzelnen Beschäftigten. Diese periodische Überprüfung ermöglicht eine genaue Beurteilung seiner Leistungsbereitschaft, seiner Anpassungsfähigkeit und seiner Lernfähigkeit. Aufgrund dieser Kenntnisse kann ein Arbeitnehmer als entwicklungsfähig und förderungswürdig eingestuft werden;⁵⁵⁾ das Risiko einer Fehlinvestition wird dadurch wesentlich verringert.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen einer innerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahme, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, soll durch einen anderen Aspekt der analytischen Arbeitsbewertung, die "anforderungsgerechte" Entlohnung, wesentlich befördert werden.⁵⁶⁾

Wibbe (1966) erwartet, daß durch die Anwendung der aAB eine Personalverschiebung eintritt, die auch tatsächlich die besseren Mitarbeiter auf die wichtigeren Arbeitsplätze bringt. Diese Personalverschiebung tritt seiner Meinung nach entweder dadurch ein, daß die geeigneten Mitarbeiter von sich aus diese Arbeitsplätze anstreben, oder durch entsprechende Eingriffe

der Betriebsleiter, die diesen Mitarbeitern die Möglichkeit eines höheren Verdienstes bieten wollen. Diesen Prozeß gilt es - so Wibbe - insbesondere dadurch zu fördern, daß Unterschiede in der Entlohnung spürbar werden.⁵⁷⁾ "damit das Gefühl anforderungsgerechter Entlohnung entsteht und der Einzelne veranlaßt wird, sein Fachkönnen und seine Kenntnisse durch Lernen und Üben zu verbessern" (S.137).⁵⁸⁾

Allerdings sei es weniger der "spürbare" Unterschied in der Entlohnung, als vor allem das "wachsende Bedürfnis nach Sozialprestige", das nach Meinung von Zander (1964) Interesse an betrieblichen Aufstiegschancen hervorruft. Dieses wachsende Bedürfnis nach Sozialprestige konnte - so Zander - durch die traditionellen Rangstufen, die ausschließlich durch die Ausbildung vorgegeben waren, nicht mehr adäquat befriedigt werden.⁵⁹⁾

An die Stelle dieser traditionellen Rangstufen, die durch die technologische Entwicklung an Wert verloren haben, sollen nach seinen Vorstellungen neue, der technologischen Entwicklung und den veränderten Tätigkeiten angepasste Rangstufen treten, die die Vielfalt der heutigen Berufe und Tätigkeiten widerspiegeln (vgl. S.20).⁶⁰⁾

Die Zahl der Rangstufen hängt dabei einmal davon ab, wie das Unterstellungsverhältnis (zahlenmäßiges Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern) geregelt sein soll und wird zum anderen von der Größe und der Struktur (Familienbetrieb etc.) des Unternehmens beeinflußt.

Während eine starke Differenzierung der Rangstufen unter Umständen die Nachrichtenübermittlung im Betrieb hemmen kann (Bürokratisierung), und von daher im Interesse eines reibungslosen Arbeitsablaufs eine weniger starke Rangstufengliederung angebracht erscheint, wünscht sich der einzelne Arbeitnehmer eine möglichst differenzierte Rangstufengliederung, da nur sie ihm auch tatsächlich die Möglichkeit zum Aufstieg zu bieten scheint. Dagegen bedeuten wenige Rangstufen große Abstände zwischen den Stufen und damit auch geringere Chancen aufzusteigen.⁶¹⁾ Im verständlichen Wunsch der Mitarbeiter nach besseren Aufstiegschancen und in der wachsenden Einsicht der Betriebsleitungen in diese Problematik sieht Zander (1964) einen entscheidenden Grund für das wachsende Interesse vieler

Unternehmen an der Arbeitsbewertung; dieses Verfahren führe zwangsläufig auch dann zu neuen Rangstufen, wenn für mehrere Punktwerte eine Tarifgruppe gelte (vgl. S.21).⁶²⁾

Ausschlaggebend für das Weiterkommen eines Mitarbeiters ist dabei vor allem - neben der Bewährung auf seinem bisherigen Arbeitsplatz - die Bereitschaft, sich zusätzliche, weitergehende Qualifikationen anzueignen.

Nach der Einführung der Arbeitsbewertung ist es daher kaum noch möglich, einen Mitarbeiter lediglich aufgrund seiner langen Betriebszugehörigkeit in der Betriebshierarchie aufsteigen zu lassen. In der Arbeitsbewertung, die die Schwierigkeitsgrade deutlich hervortreten läßt und damit die Arbeitsplatzbesetzung nach Eignung angeblich zwingender macht, sieht Wibbe (1966) daher so etwas wie einen Garanten des Leistungsprinzips, denn maßgebend für Beförderungen sollen nur noch "die erworbenen Kenntnisse, der persönliche Einsatz und die gewonnene Erfahrung sein" (S.141).⁶³⁾

Für die auf jeden Fall notwendigen Weiterqualifikationen kommen mit steigender Differenzierung der betrieblichen Tätigkeiten sehr häufig nur betriebliche Fortbildungsmöglichkeiten in Frage, während allgemeine Qualifikationen (Meisterprüfung, Ingenieurexamen usw.) auch außerhalb des Betriebes erworben werden können.⁶⁴⁾ Eine starke Differenzierung betrieblicher Tätigkeiten (Rangstufenbildung) ist aber als Anreiz für eine Weiterqualifikation nur dann sinnvoll, wenn auch - und darauf weist Zander (1964) besonders hin - die entsprechenden Qualifikationsmöglichkeiten geboten werden und wenn die notwendigen Aufstiegsplätze auch tatsächlich den innerbetrieblichen Kräften eingeräumt werden (vgl. S.24).⁶⁵⁾

In einer späteren Veröffentlichung vertritt Zander die Ansicht, daß Unternehmen, die nach einem solchen Verfahren ihre Personalentwicklung fördern, in der Regel eine geringe außerbetriebliche Fluktuation aufweisen,⁶⁶⁾ während die innerbetriebliche Fluktuation mit der verbesserten Mobilität der Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens ständig zunimmt (vgl. 1972, S.148).⁶⁷⁾

Große Bedeutung für diese betriebsinterne Mobilität räumen Arnold/Wächter (1975) der sogenannten innerbetrieblichen Stellenausschreibung ein, die bislang allerdings nur in wenigen

Betrieben praktiziert wurde, mit Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes (§ 93) aber sicherlich noch an Bedeutung gewinnen sollte (vgl. Sp.1503).⁶⁸⁾

Die analytische Arbeitsbewertung ermöglicht aber nicht nur eine "objektive", sinnvolle Rangordnung der Tätigkeiten und den entsprechenden materiellen Anreiz, sich auf eine höher bewertete Tätigkeit zu qualifizieren, sondern sie schafft auch mit Hilfe der vorliegenden Arbeitsbeschreibungen die erforderliche Transparenz der betrieblichen Arbeiten und ihrer Anforderungen, die für eine realistische Einschätzung der Aufstiegsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters unbedingt erforderlich ist.⁶⁹⁾ Dies ermöglicht eine gezielte innerbetriebliche Weiterqualifikation geeigneter Mitarbeiter und weckt bei diesen die Bereitschaft, sich auch dann einer aufwendigen Ausbildung zu unterziehen, wenn damit keine allgemeine Qualifikation (Ingenieur etc.), sondern nur die Qualifikation für einzelne, möglicherweise nur in dem jeweiligen Betrieb vorhandene Arbeitsplätze erworben wird.⁷⁰⁾

Das Instrumentarium der analytischen Arbeitsbewertung schafft also einmal die Voraussetzungen für eine äußere Differenzierung der betrieblichen Tätigkeiten sowie die mit der Rangstufenbildung einhergehenden Möglichkeiten des innerbetrieblichen Aufstiegs und zum anderen auch die Voraussetzungen für längerfristig angelegte, innerbetriebliche Ausbildungsprogramme, deren Realisierung die Betriebsbindung bewährter Mitarbeiter erhöht und letztlich dazu beiträgt, daß tatsächlich der "richtige Mann am richtigen Platz" eingesetzt wird. Während Zander (1964) die Rolle der analytischen Arbeitsbewertung (auf diesem Gebiet) auf die bloße Rangstufenbildung beschränkt und den Betrieben unterstellt, daß sie die Aufstiegsmöglichkeiten ("also äußere Differenzierungsmöglichkeiten") nur deshalb schaffen, weil der Mensch zufriedener und besser arbeitet, wenn "er sich von anderen unterschieden und damit anerkannt sieht" (S.24), scheint uns zunächst vor allem die Möglichkeit der Personalauslese und der gezielten Weiterbildung "verdienter" Kräfte auf der Grundlage der Ergebnisse (und Vorarbeiten) der Arbeitsbewertung erwähnenswert (vgl. zu den bewußtseinsmäßigen Aspekten der Rangstufenbildung bei Angestelltentätig-

keiten unsere Ausführungen in Kap.5).

Es gibt tatsächlich - wie Zander an anderer Stelle richtig schreibt - "verschiedene Wege (...), um neue Aufstiegsmöglichkeiten über Organisations- und Rangstufen zu schaffen" (S.21), der Weg über die Tätigkeitsbezeichnungen der Arbeitsbewertung und über die Nutzbarmachung aller Resultate der Arbeitsbewertung scheint aber nach unserem Dafürhalten am ehesten erfolgversprechend, weil die Arbeitsbewertung nicht nur die Voraussetzungen für die Differenzierung der Tätigkeiten, sondern auch die Mittel für die Realisierung der Aufstiegsmöglichkeiten bereithält.

Weil die zukünftig zu besetzenden Stellen mit Hilfe des Instrumentariums der Arbeitsbewertung im voraus zu ermitteln sind, wird es möglich, alle Ausbildungsaktivitäten auf die zukünftigen Stellenanforderungen auszurichten und dabei

"auf der Grundlage des learning by doing (Lernen durch Tun) (...) die Abfolge der Stellen für einen Mitarbeiter in der Weise zu planen, daß er die Erfahrung, die er auf dieser Stelle mit einem bestimmten Anforderungsbündel gesammelt hat, mindestens zum Teil auf der zukünftig zu besetzenden Stelle verwenden kann" (von Eckardstein 1975, Sp.1151).

Eine solche Vorgehensweise, die sich durch realistische Etappenbestimmungen auszeichnet, fördert durch entsprechende Erfolgserlebnisse die Motivation der betreffenden Arbeitnehmer und vermittelt ihnen über die klare Perspektive ihrer beruflichen Möglichkeiten das Bewußtsein (oder die Illusion), aus eigener Kraft voranzukommen (vgl. dazu auch Kap.5).

4.3. Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der Arbeits(platz)gestaltung

Die folgende Darstellung der analytischen Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der Arbeitsgestaltung orientiert sich im wesentlichen an dem in der Literatur herausgestellten Vermögen der aAB, zu einer - in der Regel eingruppierungsunabhängigen - "Bestgestaltung" der Arbeit beizutragen.

Die tatsächliche Qualität dieses "Nebeneffekts" der Arbeitsbewertung wird sich dagegen erst im Zusammenhang mit der Erörterung seiner Relevanz für gezielte Abgruppierungsmaßnahmen erweisen (vgl. dazu Kap.6).

Für Wieser (1966) ist die Arbeitsbewertung vor allem ein ausgezeichnetes Hilfsmittel "zur Aufdeckung von Schwachstellen organisatorischer und technischer Art und ein 'Impulsgeber' für die Arbeitsgestaltung".⁷¹⁾ Diese Möglichkeiten der analytischen Arbeitsbewertung versetzen den Arbeitsanalytiker in die Lage, "organisatorische und arbeitstechnische Mängel im Arbeitsablauf (zu) erkennen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen" (S.538). Die Impulse für eine Verbesserung der Arbeitsgestaltung gehen also - wie Wieser richtig feststellt - eindeutig von der Arbeitsbewertung bzw. der Arbeitsanalyse aus.⁷²⁾

In bezug auf die Arbeitsgestaltung hat sich heute nach Pristl (1963) eine eigene Systematik entwickelt, die es unserer Meinung nach auch bei der Anwendung der Arbeitsbewertung zu berücksichtigen gilt, wobei insbesondere zwei Gesichtspunkte maßgebend sind, die hier ausführlich zitiert werden sollen:

"1. Die produktionstechnische Vervollkommenung und Weiterentwicklung von Maschinen und Betriebsmitteln sowie Fertigungsverfahren zur allgemeinen Steigerung des Ausbringens oder auch zur Verbilligung der Fertigung

2. Die Verbesserung der menschlichen Arbeitsbedingungen in bezug auf Arbeitsplatz (einschl. Umgebung), Arbeitsmittel und Arbeitsmethode, wobei man bei der Form von Gestaltungsmaßnahmen von der 'Arbeitsgestaltung' im engeren Sinne des Wortes spricht.

Das Ergebnis beider Bemühungen findet (seinen, J.Sch.) Niederschlag im Entgelt, das für den arbeitsnotwendigen Kraftaufwand gezahlt wird, der vom Menschen zur Überwindung der jeweiligen Arbeitsschwierigkeit aufgewandt werden muß" (S.547).

Während bisher kaum eine Möglichkeit bestand, den Anteil am

Entgelt zu ermitteln, der für die Überwindung einer bestimmten Arbeitsschwierigkeit gezahlt werden mußte, besteht nunmehr mit der analytischen Arbeitsbewertung eine Methode, eben diesen Anteil exakt zu bestimmen. So werden die arbeitstechnischen Schwachstellen nicht nur aufgedeckt, sondern auch mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung durch vergleichende Wertung meßbar gemacht, d.h. es kann ermittelt werden, welche Auswirkungen eben jene Schwachstellen auf den Gesamtarbeitswert und damit auf die Gesamtlohnsumme einer Abteilung oder eines Betriebes haben (vgl. Paasche 1961, S.254).

Der Vorteil dieser Verfahrensweise zeigt sich nach Paasche dort am deutlichsten, wo ähnliche Fertigungsabläufe aus technischen oder organisatorischen Gründen unterschiedliche Arbeitswerte aufweisen und die analytische Arbeitsbewertung durch Schwierigkeitsvergleiche das rationellste Arbeitsverfahren ermitteln kann (vgl. S.246). Dies ist z.B. möglich durch einen interbetrieblichen Vergleich von Produktionsverfahren nach einheitlichen Gesichtspunkten, wie sie im Anforderungskatalog der Arbeitsbewertungsverfahren festgehalten sind. So läßt sich etwa der interbetriebliche Vergleich der Anforderungsprofile der "Umgebungseinflüsse" Rückschlüsse auf den Modernisierungsgrad von Betriebsanlagen in verschiedenen Unternehmen zu (vgl. Möller 1974, S.88).⁷⁴⁾

Werden in verschiedenen Betrieben eines Industriezweiges die gleichen analytischen Arbeitsbewertungsverfahren mit identischen Anforderungsarten angewendet, so wird sich für jede Anforderungsart sehr bald ein branchenüblicher Normalwert (Arbeitswert) herausbilden, an dem der Stand der betrieblichen Rationalisierungsarbeit gemessen werden kann.

Nach Paasche wirkt die Arbeitsbewertung vor allem dort wie eine (betriebliche) Röntgenaufnahme, die zur arbeitstechnischen Rationalisierung anregt, wo bisher die sog. "Betriebsblindheit" die Aufdeckung von vermeidbaren Belastungen und Gefahren verhindert hat (vgl. S.247).⁷⁵⁾

Ähnlich äußert sich auch Wibbe (1966), der allerdings neben dem Beispiel der arbeitstechnischen Reduzierung eines durch die Arbeitsbewertung zutage geförderten (über-)hohen Maßes an körperlichen Belastungen auch die Möglichkeit nicht unerwähnt läßt, daß mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung Tätigkeiten mit hohen Ausbildungsanforderungen mechanisiert

oder vereinfacht werden können, damit "wertvolle Fachkräfte für andere Aufgaben frei werden", womit die Arbeitsbewertung seiner Meinung nach einen ständigen "Anreiz zur Betriebsverbesserung und Leistungssteigerung und zur Bestgestaltung der Arbeit (gibt)" (S.129; vgl. zu diesem Aspekt Kap.6).

Vor allem der Aufdeckung arbeitsbehindernder Umgebungseinflüsse durch die analytische Arbeitsbewertung widmet Wibbe seine ganze Aufmerksamkeit. Er ist sich dabei mit Pristl (1963), dessen Aufsatz "Arbeitsgestaltung - Arbeitsbewertung" den Untertitel "Was kosten die Umgebungseinflüsse?" trägt, darin einig, daß sich die Arbeitsbewertung auf diesem Gebiet besonders bewähren kann. Während Pristl dieses Problem sehr direkt angeht und an einen Verweis auf die hohen Arbeitswerte, die durch Umgebungseinflüsse hervorgerufen werden,⁷⁶⁾ gleich die Empfehlung knüpft, im Zuge der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung zweckentsprechende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung zu treffen (Staubabsaugungen, Strahlungsschutz, Schallschluckwände, Temperaturregelungen usw.), um die betreffenden Arbeiten zu verbilligen (vgl. S.547), sieht Wibbe darin vor allem eine Möglichkeit, "eine wesentliche Forderung unserer Zeit (...), die Forderung nach humanitärer Gestaltung der Arbeitsplätze, d.h. nach geringerer Belastung der Arbeitenden (durchzusetzen)" (S.129).⁷⁷⁾ Aus der richtigen Feststellung, daß man diesem Anspruch nicht nachkommen kann ohne eine genaue Kenntnis der Arbeitsanforderungen, entwickelt Wibbe seine eigenen Vorschläge für eine "humanitäre Gestaltung" der Arbeit. Dabei stellt er jedoch sehr bald fest, daß die Arbeitsbewertung zwar Möglichkeiten für eine humanitäre Gestaltung der Arbeit aufzeigen kann, sich aber bei der Verwirklichung dieser Möglichkeiten, d.h. bei der Umsetzung dessen, was Wibbe unter humanitärer Gestaltung der Arbeit versteht, selbst im Wege steht: So wirft die fortschreitende Technisierung und Automatisierung seiner Meinung nach für die Arbeitsbewertung schwierige Probleme auf, die häufig dort hindernd im Wege stehen, wo im Interesse einer humanitären Arbeitsgestaltung eigentlich rationalisiert werden sollte:

"Der Arbeiter, der an einem lärmvollen Arbeitsplatz steht und z.B. 2 Wertzahlen für Lärm bekommt, wird sich mit Entschiedenheit dagegen wehren, daß man ihm diese beiden Wertzahlen wegnimmt, wenn der Lärm beseitigt wird" (S.130).

Da es sich hierbei um ein echtes, quasi durch die Logik der Arbeitsbewertung - ohne Verschulden der beteiligten Sozialpartner - hervorgerufenen Dilemma handelt, schlägt Wibbe zunächst vor, in derartigen Fällen eine "vernünftige Regelung" zu suchen, d.h. die Arbeiter trotz gesunkenen Arbeitswertes an der gleichzeitig gestiegenen Leistung teilnehmen zu lassen. Sofern dies allerdings nicht möglich sei, bleibe kein anderer Weg, als den fraglichen Arbeitsplatz anders zu besetzen (vgl. S.130).⁷⁸⁾

Noch problematischer wird die ganze Angelegenheit für Wibbe dann, wenn eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht mit einem erhöhten Ausstoß verbunden ist. Allerdings wird es sich seiner Meinung nach in einem solchen Falle "in der Praxis meist ermöglichen lassen, durch Umsetzungen wieder eine Bereinigung zu erzielen"⁷⁹⁾ und er vergißt auch nicht zu erwähnen, daß es "bei der Lösung solcher Schwierigkeiten (...) immer auf den guten Willen aller Beteiligten an(-kommt)" (S.130). Schließlich tritt er noch einmal dem weitverbreiteten und von Pristl (1963) genährten Vorurteil, die durch die analytische Arbeitsbewertung ermöglichten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen dienten in erster Linie der Lohnkostensenkung, mit dem folgenden, eindeutigen Bekenntnis entgegen:

"Durch die Rationalisierung wollen wir ja nicht den Arbeitswert verringern, sondern die körperliche und geistig-seelische Beanspruchung mindern, die Arbeitsbedingungen verbessern, die Ermüdung des Arbeitenden und andere leistungshemmende Einflüsse herabsetzen und damit der Leistungssteigerung den Weg ebnen."
(ebenda)

Tatsächlich nennt Wibbe hier wesentliche Ziele der Arbeitsgestaltung, die mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung erreicht werden können;⁸⁰⁾ das besondere der analytischen Arbeitsbewertung liegt aber gerade darin, daß sie auch den von Wibbe ausdrücklich ausgeschlossenen Weg eröffnet, d.h. eine gezielte Lohnkostensenkung über die Arbeitsgestaltung ermöglicht. Die technische Grundlage für eine solche Vorgehensweise - auf die wir im 6. Kapitel ausführlich eingehen - ist von vorneherein durch die Verwendung von RKW-Arbeitsplatzkarten bzw. REFA-Anforderungsermittlungskarten gegeben, die neben der Arbeitsbeschreibung auch eine Bewertungsbegründung (REFA-Anforderungsermittlungskarte), bzw. die nach Anforderungsar-

ten getrennten Wertzahlen der analytischen Arbeitsbewertung (RKW-Arbeitsplatzkarte) enthalten; diese Zwischenergebnisse der Arbeitsbewertung geben genaue Auskunft über die Punkteverteilung an einem Arbeitsplatz, d.h. hier liegt quasi eine Prioritätenliste (gestaffelt nach Punkten) vor, welche Arbeits-schwierigkeiten bzw. Umwelteinflüsse vordringlich zu beseitigen sind, weil sie zu hohe Punktwerte erbringen.

Nicht immer ist es allerdings vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus sinnvoll, solche Arbeitsschwierigkeiten (bzw. Umwelteinflüsse) direkt abzustellen. Deshalb ist es auch verständlich, wenn der Arbeitsring Chemie (1966) das Vermögen der analytischen Arbeitsbewertung rühmt, einen Anreiz bieten zu können "unvermeidbare ungünstige Umgebungseinflüsse zu ertragen" (S.8).

Anders Schmale/Tietze (1975), sie plädieren für den Fall, daß die Arbeitsanalyse z.B. Umwelteinflüsse zu Tage bringt, die die menschliche Gesundheit gefährden, für eine sofortige Abänderung dieser Faktoren. Vor allem sollte ihrer Meinung nach die Konsolidierung einer unmenschlichen Situation (auch einer unvermeidbaren) durch finanzielle Ausgleichszahlungen an den Arbeitnehmer grundsätzlich vermieden werden (vgl. Sp.135).⁸¹⁾

Gegen die Konsolidierung einer von Umgebungseinflüssen verursachten, unmenschlichen Arbeitssituation sprechen auch die Fakten, die Fischer (1967) zum Zusammenhang von Umgebungseinflüssen und Unfall- bzw. Krankheitshäufigkeit gerade mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung zusammengetragen hat. Fischer, der nebenbei auch noch - ebenfalls mit Hilfe der Arbeitsbewertung - den Zusammenhang zwischen Werkszugehörigkeit bzw. Lohnhöhe und Unfall- und Krankheitshäufigkeit erörtert, hat den unter- oder überdurchschnittlichen Wertzahlen für Umgebungseinflüsse der verschiedenen Arbeitsbereiche, die dortige Unfallhäufigkeit bzw. Krankheitshäufigkeit entgegengestellt und dabei festgestellt, daß die Unfallhäufigkeit mit steigenden Wertzahlen zunimmt; dies gilt im übrigen auch für die Krankheitsfälle, die ebenfalls deutlich mit wachsenden Wertzahlen zunehmen (vgl. die genauen Zahlenangaben S.42).

Uns geht es bei der Untersuchung Fischers weniger um seine konkreten Ergebnisse als um den Nachweis, daß man mit Hilfe

der analytischen Arbeitsbewertung wesentliches zur Identifizierung und Beseitigung von Unfallursachen beitragen kann.⁸²⁾

Die Arbeitsbewertung kann also einmal mögliche Unfallgefahren aufzeigen und zum anderen, aufgrund detaillierter Angaben über die Art, Dauer und Schwere der Umwelteinflüsse sowie die weiteren Angaben der Arbeitsbeschreibung (oder RKW-Arbeitsplatzkarte) über die technischen Anlagen und über den Arbeitsablauf, wichtige Hinweise für die Beseitigung dieser Gefahren durch entsprechende technische Veränderungen liefern.⁸³⁾ Darüber hinaus lassen sich nach Wieser "aus der Beschreibung der speziellen Arbeitsbedingungen Schlüsse auf die Ursachen von Verschleißerscheinungen, Berufskrankheiten und Frühinvalidität ziehen". Woran er die Hoffnung knüpft, daß dieser Umstand "künftig das besondere Interesse der Gesundheitsbehörden und der Sozialversicherungen finden (könnte)" (S.539).

4.4. Die 'Neuen Formen der Arbeitsgestaltung' und die analytische Arbeitsbewertung

Wir gehen im folgenden mit Ulich (1972) davon aus, daß die Möglichkeiten einer humanen Arbeitsgestaltung vor allem in der "Erweiterung des menschlichen Handlungsspielraums" bestehen. Dieser Handlungsspielraum weist dabei - so Ulich - "mindestens zwei Dimensionen auf:

- I. die horizontale Dimension des Tätigkeitsspielraumes,
- II. die vertikale Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes" (S.266).

Diese Unterscheidung zwischen einer horizontalen und vertikalen Dimension entspricht bei Hahn/Link (1975) die Unterscheidung zwischen einer quantitativen und qualitativen Dimension der Arbeitsfeldvergrößerung (vgl. S.68).

Wir beschränken uns im folgenden auf job-rotation und job-enlargement als Beispiele für die quantitative Arbeitsfeldvergrößerung und job-enrichment als Beispiel für eine qualitative Arbeitsfeldvergrößerung.⁸⁵⁾ Im Anschluß an eine kurze Darstellung dieser neuen Formen der Arbeitsstrukturierung sollen dann die Möglichkeiten einer Anwendung von Ergebnissen

der analytischen Arbeitsbewertung für eine erfolgreiche Planung, Einführung und Durchführung der einzelnen Arbeitsstrukturierungsformen erörtert werden.

Über diese eher verfahrenstechnischen Aspekte hinaus wird hier zunächst auf eine Erörterung der konkreten Umsetzungsmöglichkeiten der Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen und der spezifischen Interessen der Tarifparteien an der "Humanisierung der Arbeit" verzichtet (vgl. dazu unsere Vorschläge für eine Verbindung von Abgruppierungsschutz und humaner Arbeitsgestaltung im 6. Kapitel).

4.4.1. Der Arbeitswechsel (Job-rotation)

Der Arbeitswechsel (job-rotation) läßt sich in Anlehnung an Ulich u.a. (1973) als ein Vorgehen definieren, das es - z.B. innerhalb einer Arbeitsgruppe - gestattet, in "vorgeschriebener oder selbstgewählter Zeit- und Reihenfolge" einen Rundumwechsel zwischen allen verfügbaren, gleichartigen Arbeitsplätzen vorzunehmen (vgl. S.66).⁸⁶⁾ Durch einen planvollen Arbeits(platz)wechsel wird die einseitige Beanspruchung bestimmter Körperteile wie sie bei repetitiven Detailarbeiten vorherrscht, gemildert und damit vorzeitiger Ermüdung und langfristigen Verschleißerscheinungen entgegengewirkt. Obwohl sich am grundsätzlichen Charakter der verschiedenen Arbeitsplätze nichts ändert, sorgt die notwendige Umstellung auf einen neuen Arbeitsplatz für eine willkommene Abwechslung und damit für eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit.⁸⁷⁾

Diesen psychologischen Effekt hatte Bramesfeld bereits vor 25 Jahren einkalkuliert, als er die organisatorische Verankerung des regelmäßigen Arbeitsplatzwechsels empfahl und Bedenken hinsichtlich der Rentabilität eines solchen Verfahrens mit der folgenden Feststellung zurückwies: "Den kleinen Mehraufwand für die mehrfache Anlernung und die etwaige Einbuße von Routine überwiegt der Gewinn an Arbeitsfrische durch den Fortfall der Monotoniebeschwerden" (1952, S.8).⁸⁸⁾

4.4.2. Die Aufgabenerweiterung (Job-enlargement)

Durch die Aufgabenerweiterung sollen ursprünglich arbeitsteilig durchgeführte Detailoperationen wieder zu einem Arbeitsgang zusammengefaßt werden (vgl. Mendner 1975a, S.170).

Eine solche Zusammenfassung von Detailoperationen soll nach Friedmann (1959) dazu beitragen, daß die Arbeit insgesamt interessanter und abwechslungsreicher wird, auch wenn jede Verrichtung für sich betrachtet, wenig sinnvoll und interessant erscheint (vgl. S.80).

Rühl (1973) reiht diese Einschätzung allerdings in seinen Katalog der "modischen Falschbehauptungen" ein und begründet dies damit, daß "eine bloße Erweiterung des Arbeitsinhaltes gleicher Art" eine solche Wirkung nicht haben könnte, sondern daß dazu "noch Faktoren der Arbeitsbereicherung hinzutreten (müßten)" (S.148).

Auch Ulich (1973) sieht in der Aufgabenerweiterung - er nennt sie Aufgabenvergrößerung - keinen wesentlichen Fortschritt, wenn damit lediglich der Arbeitsumfang um gleichartige oder ähnliche Arbeitselemente erweitert wird (vgl. S.34).⁸⁹⁾

4.4.3. Die Aufgabenbereicherung (Job-enrichment)

Bei der Aufgabenbereicherung geht es nach Ulich u.a. (1973) darum, daß strukturell unterschiedliche Arbeitselemente, wie z.B. Planungs-, Fertigungs- und Kontrollaufgaben wieder zu einer Handlungseinheit zusammengefaßt werden (vgl. S.68 f.).

Die positiven Erfahrungen mit der Aufgabenbereicherung hat Ulich hinsichtlich dreier Aspekte zusammengefaßt:

"1. Hinsichtlich der Auswirkungen auf die Arbeitnehmer

- Geringere Ermüdung durch Verminderung einseitiger Beanspruchung
- Verminderung der Monotonie
- Zunahme des Interesses an der Arbeit
- Zunahme der Arbeitszufriedenheit

2. Hinsichtlich der Arbeitsorganisation

- Verminderung von Einrichtungs- und Kontrollfunktionen
- Verminderung der Improvisationsprobleme durch
- Verminderung der Fehlzeiten

3. Hinsichtlich der Produktion

- Verbesserung der Produktionsqualität
- Verbesserung der Produktionsquantität
- Verminderung der Fluktuation" (1973, S.37 f.)⁹⁰⁾

Rühl (1973), der die Erfahrungen Ulichs im wesentlichen bestätigt, weist auf Fälle hin, in denen die Produktivität gleichgeblieben ist, aber Fluktuation und Fehlzeiten gesenkt wurden;⁹¹⁾ gestiegene oder gesunkene Produktivität führt er dagegen auf gravierende Mängel des Programms oder eine unzureichende psychologische Einführung zurück. Trotz vereinzelter Mißerfolge ist die Aufgabenbereicherung seiner Meinung nach die wichtigste Methode der Arbeitsstrukturierung, die, eine richtige Anwendung vorausgesetzt, "Motivation weckt und dadurch die Arbeitszufriedenheit erhöht" (S.195).

Mendner (1975a) sieht ebenso wie Ulich (1973) und Rühl (1973) in der Methode der Arbeitsbereicherung, d.h. in der vertikalen Integration qualitativ unterschiedlicher Arbeitsabschnitte einen wesentlichen Fortschritt gegenüber den Methoden des Arbeitswechsels und der Aufgabenerweiterung,⁹²⁾ befürchtet aber, daß sich

"die Praxis der 'Humanisierung' der Arbeit (...) in der überwiegenden Zahl der Fälle darauf beschränken (wird), die Monotonie-hemmenden Effekte des job-rotation und job-enlargement (...) zur Anhebung der Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation zu nutzen" (S.179).⁹³⁾

Letztlich ausschlaggebend für die Anwendung neuer Formen der Arbeitsorganisation ist seiner Meinung nach die Rentabilität dieser Methoden und hier verweist er auf die erheblichen Zusatzkosten, die den unleugbaren Vorteilen der Methode der Aufgabenbereicherung gegenüberstehen; Mendner erwähnt in diesem Zusammenhang vor allem die höheren Investitionskosten (höherer Raumbedarf, höherer Lagerbestand usw.), den Bedarf an qualifizierten Fachkräften (Facharbeiterlöhne), die längere Einarbeitungszeit der Fachkräfte (ca. 130 Std.) und die zusätzlichen Kosten für den Ausbau eines werksinternen Ausbildungswesens (vgl. S.174).

4.4.4. 'Humanisierung' der Arbeit und Rentabilität

Ausgehend von der These, daß "die Rentabilität der neuen Formen der Arbeitsorganisation im wesentlichen durch die 'Kosten' des Klassenkampfes bestimmt (wird)", sieht Mendner (1975a) letztlich nur in Zeiten verschärften Widerstandes der Arbeiter gegen ihre Arbeitsbedingungen eine Möglichkeit, strukturelle Änderungen der Arbeitsorganisation (z.B. Aufgabenbereicherung) durchzusetzen, "selbst wenn diese unter 'normalen' Verwertungsbedingungen als unrentabel abgelehnt würden" (S.175). Unter den Bedingungen des "entspannten" Arbeitsmarktes aber dürften damit nur die Methoden eine Chance der Verwirklichung haben, die sich unter diesen günstigen Verwertungsbedingungen als rentabel erweisen.⁹⁴⁾

Da wir unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen ohnehin davon ausgehen müssen, daß sich Rentabilität und "Humanisierungseffekt" einer Methode der Arbeitsstrukturierung langfristig nicht ausschließen dürfen, gilt unser Interesse - im Rahmen dieser Arbeit - weniger der prinzipiellen Frage, ob unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen mit den Verfahren des job-rotation, job-enlargement und des job-enrichment eine wirkliche "Humanisierung" der Arbeit erreicht werden kann, als vielmehr der durchaus profanen Frage, ob sich eine - im Sinne der Arbeitnehmer - erfolgreiche Anwendung der angesprochenen Verfahren (z.B. objektive Verbesserung der Arbeitssituation) mit der Rentabilität dieser Verfahren vereinbaren läßt.

Wenn Mendner (1975b) aus der Tatsache, daß Arbeitswechsel (job-rotation) und Aufgabenerweiterung (job-enlargement) nicht mit den Verwertungsinteressen des Kapitals konfligieren, folgert, daß es sich dabei nicht um "echte" Methoden der Humanisierung der Arbeit handeln könne, da "echte" Verbesserungen der Arbeitssituation (...) jegliche Konzession an das Verwertungsinteresse des Kapitals (verbieten)" (S.29), so teilen wir zwar seine Skepsis hinsichtlich des tatsächlichen "Humanisierungseffekts" gerade dieser beiden Methoden, geben aber gleichzeitig zu bedenken, daß der wichtige Aspekt der Erhaltung der Reproduktionsfähigkeit und damit des Wertes der Arbeitskraft durch eine sinnvolle Anwendung von Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung etwa durch die Vermeidung einseitiger

körperlicher und psychischer Beanspruchung nicht gering geschätzt werden sollte.⁹⁵⁾

Da der Erfolg und damit auch die Rentabilität neuer, "humaner" Formen der Arbeitsorganisation nicht zuletzt von der gründlichen Vorbereitung und sorgfältigen Durchführung dieser Verfahren abhängt, wollen wir im folgenden die Möglichkeiten untersuchen, die aus der Verwendung von Ergebnissen der analytischen Arbeitsbewertung für eine effektive und erfolgreiche Vorbereitung und Durchführung des Arbeitswechsels, der Aufgabenerweiterung und vor allem der Aufgabenbereicherung erwachsen.

4.4.5. Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel bei der Vorbereitung, Einführung und Durchführung 'Neuer Formen der Arbeitsgestaltung'

Die Einführung neuer Organisationsformen der Arbeit setzt zunächst einmal eine gründliche Analyse des technisch-organisatorischen Ist-Zustandes des jeweiligen Betriebes voraus. Nur auf dieser Grundlage lassen sich realistische Verbesserungen der Arbeitssituation durch Arbeitswechsel, Aufgabenerweiterung oder Aufgabenbereicherung planen. Mit Hilfe der für die Arbeitsbewertung so notwendigen Arbeitsbeschreibungen läßt sich der technisch-organisatorische Ist-Zustand einer Abteilung oder eines Betriebes ohne zusätzlichen Aufwand mühelos erfassen. Insbesondere die Verwendung der RKW-Arbeitsplatzkarte ist geeignet, die Feststellung des technisch-organisatorischen Ist-Zustandes erheblich zu vereinfachen. Die Vorderseite der RKW-Arbeitsplatzkarte enthält neben den organisatorischen Merkmalen und den Arbeitsanforderungen eines Arbeitsplatzes auch eine Reihe zusätzlicher, für die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation relevanter Angaben. So enthält z.B. die Spalte "Fehlzeiten" unter Umständen wichtige Hinweise auf eine unbefriedigende Arbeitssituation, die ergänzt durch die Angaben zur "Charakterisierung des Arbeitsplatzes" (wechselnde Arbeit, Repetivarbeit, taktgebundene Arbeit usw.) Rückschlüsse auf mögliche Ursachen dieser Situation zulassen und damit den ersten Schritt zur Abhilfe einleiten. Die Rückseite der RKW-

Arbeitsplatzkarte enthält darüber hinaus - neben den Arbeitsbewertungsergebnissen und der Beschreibung der am Arbeitsplatz verwendeten Arbeitsmittel und technischen Anlagen - zusätzliche Angaben über 'gleichartige' oder 'ähnliche' Arbeitsplätze, die etwa die Auswahl geeigneter Tätigkeiten für den Arbeits(platz)wechsel wesentlich erleichtern können. Die RKW-Arbeitsplatzkarte hält also ein Instrumentarium bereit, mit dem zuverlässig ermittelt werden kann, welche der drei angesprochenen Methoden zur Humanisierung der Arbeit sich unter Berücksichtigung der spezifischen Verhältnisse des jeweiligen Betriebes verwirklichen läßt. Diese Planung sollte neben der Untersuchung der Rentabilität der Verfahren auch die Information und Befragung der betroffenen Arbeitnehmer einschließen, wofür ebenfalls die Unterlagen der analytischen Arbeitsbewertung bzw. die auf der RKW-Arbeitsplatzkarte festgehaltenen Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung eine geeignete Diskussionsgrundlage darstellen.

4.4.5.1. Job-rotation und analytische Arbeitsbewertung

Bei job-rotation hängt der Erfolg der Methode im wesentlichen von der richtigen Auswahl der Tätigkeiten - und der dafür geeigneten Mitarbeiter ab. Fehlgriffe hinsichtlich der Arbeitsplätze können durch einen Vergleich der jeweiligen Anforderungsstrukturen mit Hilfe der RKW-Arbeitsplatzkarten oder detaillierter Arbeitsbeschreibungen weitgehend ausgeschlossen werden. Die Unterlagen der analytischen Arbeitsbewertung bieten die Gewähr dafür, daß im Interesse einer wirklichen Abwechslung der Arbeitssituation das Prinzip, so unterschiedlich wie möglich und so qualifikationsähnlich wie nötig, bei der Auswahl der Arbeitsplätze angewendet werden kann. Die Gefahr, daß durch den Arbeitswechsel das Lohn- oder Gehaltsgefüge eines Betriebes durcheinandergeraten könnte, läßt sich durch einen Vergleich der Arbeitswerte der einzelnen Tätigkeiten ebenfalls ausschließen.⁹⁶⁾ Ein zusätzlicher Vergleich der Anforderungsmerkmale der ausgewählten Arbeiten mit den Eignungsmerkmalen der dort Beschäftigten läßt sich durch eine einfache Gegenüberstellung der RKW-Arbeitsplatzkarten und der RKW-Personalkarten⁹⁷⁾ bewerkstelligen, eventuelle Disproportionen

lassen sich auf der Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse beseitigen. Die vorliegenden Arbeitsbeschreibungen sind darüber hinaus geeignet, jedem beteiligten Mitarbeiter schon vor Einführung des Arbeits(platz)wechsels ein genaues Bild von seinen zukünftigen Aufgaben zu vermitteln, wodurch die sehr häufige - oft berechtigte - Skepsis der Beteiligten gegenüber Änderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung aus dem Wege geräumt werden kann. Unter Berufung auf § 90 BetrVG 1972 sollten die betroffenen Arbeitnehmer bzw. ihre Vertretung ihre Mitwirkung bei der Änderung der "Arbeitsverfahren" oder "Arbeitsabläufe" von einer rechtzeitigen Information über den Stand der Planung abhängig machen. Nach § 90 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat nicht nur über die Planung von neuen Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen zu unterrichten, sondern auch

"die vorgesehenen Maßnahmen insbesondere im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Art und die Anforderungen an die Arbeitnehmer mit ihnen zu beraten. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen".⁹⁸⁾

Der im Zusammenhang mit der "Humanisierung der Arbeit" vielzitierte letzte Satz des § 90 BetrVG schafft zwar kein echtes Mitbestimmungsrecht in Sachen "Humanisierung der Arbeit", er sollte aber gegebenenfalls durch eine, gemäß § 80 Abs.3 mögliche Hinzuziehung von Sachverständigen durch den Betriebsrat voll ausgeschöpft werden. Die vorliegenden Arbeitsbeschreibungen dürften in diesem Falle eine hinreichende Grundlage für die Beurteilung der Übereinstimmung des geplanten Arbeitswechsels mit den "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit" bieten.

Ist der Arbeitswechsel einmal eingeführt, so ermöglichen die detaillierten Arbeitsbeschreibungen eine rasche Einarbeitung der Arbeitnehmer an den verschiedenen Arbeitsplätzen, ohne daß eine persönliche Anleitung z.B. durch einen Vorgesetzten notwendig würde. Durch die vorliegenden Arbeitsbeschreibungen ist außerdem gewährleistet, daß jeder beteiligte Arbeitnehmer über mögliche Unfallgefahren und entsprechende Abwehrmaßnahmen aufgeklärt wird.⁹⁹⁾

Die Arbeitsplatzbeschreibung ermöglicht darüber hinaus die Selbstkontrolle des Arbeitnehmers und trägt somit über die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit möglicherweise auch zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit bei.

4.4.5.2. Job-enlargement und analytische Arbeitsbewertung

Während bei der Methode des Arbeitswechsels die verschiedenen Tätigkeiten unverändert bleiben, wird bei job-enlargement eine neue Arbeitsaufgabe aus parzellierten Arbeitsgängen zusammengesetzt. Obwohl es sich dabei nur um die Addition gleichartiger oder ähnlicher Arbeitselemente handelt, also lediglich der Arbeitsumfang vergrößert wird, ergibt sich daraus eine neue Anforderungsstruktur und möglicherweise auch ein Arbeitswert, der sich erheblich von den Arbeitswerten der ursprünglichen Teilarbeiten unterscheiden kann. Einige Veränderungen dieser Anforderungsstruktur können durch eine Zusammenfassung der Arbeitsbeschreibungen der ursprünglichen Teilarbeiten erfaßt werden. So kann durch dieses Verfahren von vorneherein ermittelt werden, ob die Anforderungen der neuen Arbeitsaufgabe, insbesondere die Qualifikationsanforderungen, in dem Rahmen liegen, der durch die Qualifikationen der in diesem Bereich Beschäftigten vorgegeben ist. Das heißt, die vorliegenden Arbeitsbeschreibungen können verhindern, daß die neuen Arbeitsaufgaben um solche Arbeitselemente erweitert werden, die grundsätzlich andere Qualifikationen erfordern; andererseits lassen sich notwendige Ergänzungen vorhandener Qualifikationen durch dieses Verfahren besser ermitteln und durch entsprechende Maßnahmen lange vor Einführung der neuen Form der Arbeitsstrukturierung einleiten. Trotz dieser Möglichkeiten der zusammengefaßten Arbeitsbeschreibungen erweist sich dieses Verfahren als nicht hinreichend für die Aufgabenerweiterung. Da der Sinn der Aufgabenerweiterung ja gerade darin besteht, Tätigkeiten mit 'ungünstiger' Anforderungsstruktur so zu kombinieren, daß sich daraus eine neue Tätigkeit mit einer 'humaneren' Anforderungsstruktur ergibt, reicht das erwähnte Verfahren nicht aus, weil es eben diese "positiven" Veränderungen nicht berücksichtigen kann. Weil sich etwa durch die Zusammenfassung monotoner Arbeitsgänge die Taktzeit verlängert - und damit

die Arbeitsmonotonie verringert wird, ergibt sich für die neue Arbeitsaufgabe insbesondere in den Anforderungsgruppen "Körperliche Anforderungen" und "Arbeitsbedingungen" eine Anforderungsstruktur, die wesentlich von der Anforderungsstruktur ihrer einzelnen Arbeitselemente abweichen kann. Der Wegfall einseitiger Muskelbelastung, die Verringerung der Monotoniebelastung und möglicherweise auch eine Verringerung der Lärmbelastung und der Unfallgefährdung läßt auch die Arbeitswertpunkte in diesen Anforderungsarten gegenüber den früheren Teilarbeiten sinken. Obwohl diese Punktverluste in der Regel durch steigende Punktwerte in den Anforderungsarten "Fachkenntnisse", "Nachdenken" oder "Geschicklichkeit" wieder ausgeglichen werden, liegt es im Interesse des Betriebes und der betroffenen Arbeitnehmer, sich hierüber durch eine Neubewertung dieser Arbeitsaufgaben Klarheit zu verschaffen. Erst nach der Neubewertung, die sich auf die aktuellen Arbeitsbeschreibungen der zusammengesetzten Tätigkeiten stützt,¹⁰⁰⁾ sind ähnliche Voraussetzungen für die Einführung und Durchführung dieser Methode geschaffen, wie wir sie am Beispiel des Arbeitswechsels dargestellt haben.¹⁰¹⁾ Hervorzuheben ist dabei u.a. die Möglichkeit, schon vor der endgültigen Einführung des Verfahrens mit Hilfe der Unterlagen der analytischen Arbeitsbewertung den Gesamtarbeitswert einer Abteilung bzw. eines Betriebes festzustellen. Da Lohnsenkungen zumindest in der Einführungsphase auch bei evtl. gesunkenen (Einzel-)Arbeitswerten nicht durchzusetzen sind, besteht für die Betriebsleitung immer noch die Möglichkeit, den Gesamtarbeitswert und damit die Gesamtlohn- oder Gehaltssumme zu senken, indem die angestrebte Verringerung der Absentismusraten und die eingeplante Verringerung der Fehlzeiten durch eine Reduzierung der Springerzahl und die erwartete Produktivitätssteigerung durch eine weitere Einschränkung des Personalbestands von vorneherein einkalkuliert wird. Eine solche Rechnung dürfte zumindest für die Unternehmensleitungen ein gutes Argument für die Einführung von job-enlargement sein und die Frage nach der Rentabilität dieses Verfahrens eindeutig beantworten.

4.4.5.3. Job-enrichment und analytische Arbeitsbewertung

Wenn wir mit Ulich (1972) davon ausgehen, daß die Enthumanisierung der Arbeit vor allem durch die extreme Trennung von Planungs-, Fertigungs- und Kontrollprozessen und die damit verbundene Sinnentleerung der Arbeit, sowie durch eine zunehmende Restriktion des menschlichen Handlungsspielraumes bewirkt wurde (vgl. S.266), so ist es in erster Linie die Aufgabenbereicherung, die diesen "Entartungsprozeß" der Arbeit wieder rückgängig machen kann.

Positiv - und mit Davis (1957) formuliert, wird durch die Aufgabenbereicherung eine Arbeitsaufgabe so zusammengestellt,

"daß der Arbeiter eine längere Folge oder eine größere Zahl unterschiedlicher Arbeitsgänge ausführt und zum Beispiel für die Qualitätskontrolle seiner Arbeit, für die Einrichtung und Instandhaltung seiner Maschine selbst verantwortlich ist" (S.64).

Wegen dieser, mit der Aufgabenbereicherung verbundenen weitgehenden Aufhebung der Arbeitszerlegung und der Delegation dispositiver Funktionen an die Ausführenden, läßt sich die Aufgabenbereicherung nach Mendner (1975a) nicht mehr als modifiziertes Verfahren des Taylorismus identifizieren (vgl. S.173). Gerade diese besondere Qualität der Aufgabenbereicherung läßt Mendner allerdings längerfristig an der praktischen Anwendung dieser Methode zweifeln, d.h. er wirft die seiner Meinung nach bislang ungeklärte Frage der Rentabilität dieser neuen Form der Arbeitsorganisation auf (vgl. S.173 ff.).¹⁰²⁾

Uns geht es im folgenden um den Nachweis, daß die analytische Arbeitsbewertung erfolgreich dazu beitragen kann, daß sich job-enrichment und Rentabilität nicht ausschließen müssen. Allerdings ergeben sich gerade auch durch die analytische Arbeitsbewertung Möglichkeiten, dieses Spannungsverhältnis vom Rentabilitätsgesichtspunkt aus voll auszuschöpfen. Auf diese Gefahren soll im folgenden ebenso hingewiesen werden, wie es andererseits gilt, die zweifellos vorhandenen positiven Aspekte der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung für die Belange der Arbeitnehmer herauszustellen.

Da wir mit Kern/Schumann (1972) nicht annehmen, "die bürokratischen Manager hätten 'die Gewinnethik der Betriebsführung

durch eine Sozialethik zu ersetzen begonnen' (R.Dahrendorf)" (S.33 f.), müssen wir zunächst einmal davon ausgehen, daß es für die Planung bzw. Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation 'gute' Gründe gibt.¹⁰³⁾ Da wir weiter annehmen müssen, daß die Therapie hierbei in der Regel nicht die Erfordernisse der Diagnose übersteigen dürfte, müssen schon sehr gewichtige Gründe vorliegen, das erprobte Terrain der job-rotation bzw. des job-enlargement gegen das schwer kalkulierbare Risiko des job-enrichment einzutauschen. Starke Fluktuation, Absentismus, Produktivitätsrückgang, Streik oder sogar Sabotage sind solche Argumente, denen sich eine aufgeschlossene Betriebsführung nicht verschließen darf. Eine gründliche Analyse des technisch-organisatorischen Ist-Zustandes liefert in einem solchen Falle nähere Erkenntnisse über die betriebliche Arbeits(platz)situation und leitet damit den ersten Schritt zur Planung des job-enrichment ein. Da es sich bei job-enrichment in erster Linie um eine "qualitative" Vergrößerung des Arbeitsfeldes handelt, gestaltet sich diese Planung allerdings wesentlich schwieriger als bei einer rein "quantitativen" Vergrößerung des Arbeitsfeldes (job-rotation od. job-enlargement).

Nach Wiertz (1973) sollte bei

"der Untersuchung der Möglichkeiten zur Einführung von J(-ob)-E(-nrichment) (...) die Überprüfung der technischen Möglichkeiten und Voraussetzungen am Anfang stehen. Sind die Ergebnisse negativ, erübrigen sich weitere Maßnahmen" (S.397).

Obwohl sich grundsätzlich alle Tätigkeitsbereiche für die Einführung von job-enrichment eignen, steht doch der Fertigungsbereich eindeutig im Vordergrund.¹⁰⁴⁾ Überprüfung der technischen Möglichkeiten und Voraussetzungen heißt hier zunächst einmal eine Vorauswahl hinsichtlich der Produktgröße und der bisherigen Produktionstechnologie zu treffen.¹⁰⁵⁾ In den verbliebenen Bereichen erleichtert die Verwendung von Arbeitsbeschreibungen bzw. Arbeitsplatzkarten die Auswahl geeigneter Arbeitsplätze erheblich.¹⁰⁶⁾ Soll zur ursprünglichen Arbeitsaufgabe über die horizontale Vergrößerung der Arbeitsaufgabe hinaus¹⁰⁷⁾ auch die Qualitätskontrolle des Produkts, die Einrichtung und/oder die Instandhaltung der Maschine hinzukommen, so gilt es vor allem, die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen dieser Arbeitsgänge zu beachten. Der Be-

zugspunkt hierfür ist im Produktionsbereich die stark dequalifizierte Tätigkeit des Maschinenarbeiters. Dieser Maschinenarbeiter, der bisher einem stark arbeitsteiligen Arbeitsprozeß unterworfen war, soll nun gegebenenfalls die Funktionen des höherqualifizierten Einrichters wahrnehmen, den Reparaturarbeiter ersetzen und möglicherweise auch noch die Aufgaben des Kontrolleurs übernehmen. Diesen Sachverhalt gilt es insofern zu berücksichtigen, als die ausgewählten Tätigkeiten vornehmlich nur um solche Aufgaben bereichert werden sollten, deren Anforderungen auch tatsächlich im Rahmen der Qualifikationen bzw. der Qualifikationsmöglichkeiten der dort Beschäftigten liegen.¹⁰⁸⁾ Trotzdem erscheint es uns ganz sinnvoll, zunächst einmal zumindest einige Tätigkeiten "optimal" und unabhängig vom Personalbestand zu "bereichern" und anschließend eine Probewertung durchzuführen.¹⁰⁹⁾ Diese Probewertung wird wichtige Aufschlüsse über die Veränderungen der Anforderungsstruktur der Tätigkeiten liefern und darüber hinaus eine Beurteilung der Anforderungen der einzelnen, zusätzlichen Arbeitselemente erlauben. Diese Kenntnisse ermöglichen unter Umständen eine sukzessive, an die jeweilige sich verändernde Qualifikationsstruktur der Beschäftigten angepasste, Erweiterung der Arbeitsaufgaben. Mit Hilfe der Personaldispositionskarten bzw. RKW-Personalkarten läßt sich dann leicht die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten ermitteln und von daher die Stufe der möglichen Aufgabenbereicherung, wie sie aus der Arbeitsbewertung hervorgegangen ist, bestimmen. Ist die derzeit mögliche Stufe der Aufgabenbereicherung (etwa nur Produktkontrolle oder nur Instandhaltung der Maschine usw.) ermittelt, so läßt sich auf der Grundlage der Arbeitsbewertung die "optimale" Arbeitsbereicherung mit innerbetrieblicher Weiterqualifikation der Mitarbeiter planen und kostenmäßig erfassen. Andererseits lassen sich mit dieser Methode auch die Lohnkosten des job-enrichment, je nach Stufe der Aufgabenbereicherung, annähernd bestimmen. Eine Berechnung des Gesamtarbeitswertes einer Abteilung bzw. eines Betriebes läßt sich durch entsprechende Probewertung schon vor der Einführung des job-enrichment durchführen; aus einem Vergleich dieses Gesamtarbeitswertes mit dem ursprünglichen Gesamtarbeitswert lassen sich erste Trends über eine mögliche Lohnkostenentwicklung ablesen. Werden die ausgewählten Tätigkeiten z.B.

um die Instandhaltung der Maschinen bereichert, so vermindert sich der Gesamtarbeitswert zunächst um den Arbeitswert der Instandhaltungstätigkeit, um sich auf der anderen Seite zumindest teilweise im Arbeitswert der "bereicherten" Tätigkeit wiederzufinden. Wichtig, und für den Gesamtarbeitswert eines Arbeitsbereiches ausschlaggebend ist aber, daß die Instandhaltungstätigkeiten und auch die Einrichtungstätigkeiten von qualifizierten Facharbeitern wahrgenommen werden, deren Tätigkeit sich auf unterschiedliche Maschinentypen erstreckt und von daher insbesondere in der Anforderungsart "Fachkönnen" sehr hoch bewertet wird. Da die Einrichtung und Instandhaltung einer einzelnen Maschine aber unter Umständen nur wenige, leicht erlernbare Handgriffe erfordert, wirkt sich die "Bereicherung" einer Tätigkeit um diese Aufgaben möglicherweise nur unwesentlich auf ihren Arbeitswert aus,¹¹⁰⁾ während der Wegfall der Einrichtungs- und Instandhaltungstätigkeiten den Gesamtarbeitswert einer Abteilung wesentlich verringern kann.¹¹¹⁾

Über die Verringerung des Personalbestandes um die Fachkräfte der Einrichtung und Instandhaltung, sowie weitere personelle und andere Konsequenzen einer Einführung des job-enrichment sind die betroffenen Arbeitnehmer gemäß § 81 Abs.2 BetrVG (Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers) und der Betriebsrat gemäß § 90 BetrVG (Unterrichtungs- und Beratungsrechte) in Verbindung mit § 92 Abs.1 BetrVG (Personalplanung) rechtzeitig zu unterrichten. Rechtzeitig kann für Jungbluth (1972) nur heißen,

"daß künftige betriebliche und personelle Ereignisse über den Planungsweg bereits zu einem Zeitpunkt sichtbar gemacht werden, zu dem noch zugunsten der Mitarbeiter sinnvoll darauf reagiert werden kann, ohne daß ihnen ein vermeidbarer Schaden erwächst" (S.43).

Jungbluth bezieht diese Aussage auch auf das "Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers" (§ 82 Abs.1 BetrVG) und merkt dazu an, daß die Arbeitnehmer ihr Vorschlagsrecht für die Gestaltung des Arbeitsplatzes nur dann wahrnehmen können, wenn sie zuvor vom Arbeitgeber umfassend informiert worden sind; dazu sei der Arbeitgeber aber nur dann in der Lage, wenn er sich selbst mit Hilfe der Arbeitsanalyse, der Organisationspläne, Stellenbeschreibungen und Arbeitsplatzbeschreibungen

soweit mit den sachlichen Voraussetzungen der Arbeit vertraut gemacht habe, daß er zutreffende Angaben machen könne (vgl. S.44).

Dieser Informationspflicht kann der Arbeitgeber am ehesten gerecht werden, wenn er auf die Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung zurückgreift. Dieser Überlegung steht in der Praxis auch offensichtlich nichts im Wege, werden doch im Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1974) die anforderungsgerechte Entlohnung und die Information der Arbeitnehmer gemeinsam als Erfordernisse einer humanen Arbeitswelt herausgestellt:

"Eine humane Arbeitswelt schließt eine anforderungsgerechte und leistungsgerechte Entgeltregelung ein. Den Mitarbeitern sollten die Arbeitsanforderungen durch Funktions- oder Stellenbeschreibungen sichtbar und die Einstufung der Tätigkeiten in die betrieblichen Lohn- und Gehaltsgruppen durchschaubar gemacht werden" (S.120).

Wenn es den Arbeitnehmern bzw. ihrer Vertretung auch noch gelingt, diese Absichtserklärung der Arbeitgeber z.B. durch eine rechtsgültige Betriebsvereinbarung in eine Verpflichtung umzuwandeln (besser: durch Firmentarifvertrag), dann stehen die Unterlagen der Arbeitsbewertung auch dem Betriebsrat in vollem Umfange zur Verfügung, wodurch er in die Lage versetzt wird, einerseits selbst Vorschläge für eine sinnvolle Veränderung der Arbeitssituation zu machen und andererseits, evtl. unter Hinzuziehung von Sachverständigen (gemäß § 80 Abs.3 BetrVG) die Betriebsleitung wirksam zu kontrollieren.

Nach Abschluß der Planungsphase lassen sich - nicht zuletzt durch die Anwendung von Ergebnissen der analytischen Arbeitsbewertung - vorläufige Aussagen hinsichtlich des qualitativen Umfangs der Arbeitsbereicherung bezogen auf das vorhandene Arbeitskräftepotential und der daraus entstehenden Ausbildungsmaßnahmen und -kosten machen; darüber hinaus lassen sich die Lohnkosten (evtl. Wegfall der Einrichtungs-, Instandhaltungs- und Kontrolltätigkeiten, Höherbezahlung der breiter qualifizierten übrigen Mitarbeiter) und die Investitionen (Veränderungen der Produktionsanlagen, Raumbedarf, Lagerbestand) wenigstens annähernd zu bestimmen. Als Imponderabilien müssen in dieser Phase u.a. die erwarteten inputbezogenen

Veränderungen des Faktors Arbeit (Fluktuation, Fehlzeiten) und die outputbezogenen Veränderungen (Produktivität, Produktqualität usw.), sowie die tatsächlichen Veränderungen der Arbeitssituation der Arbeitnehmer angesehen werden.¹¹²⁾

Da endgültige Aussagen über die Auswirkungen des job-enrichment unter den spezifischen Bedingungen eines bestimmten Betriebes erst nach der Einführung dieser Methode gemacht werden können, sollte die Einführung zunächst nur in Teilbereichen eines Betriebes erprobt werden, bevor sie auf alle Bereiche ausgedehnt wird. Auf diese Weise kann auch die Reaktion der Betroffenen getestet werden, denen grundsätzlich eine Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitsform offengehalten werden sollte (vgl. Taschenbuch Mensch und Arbeit 1977, S.126).

Mit der Einführung des job-enrichment ergeben sich neue Anwendungsmöglichkeiten für die Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung. Sollte etwa der Personalbedarf einer Abteilung in der job-enrichment eingeführt wurde, trotz Ausschöpfung des dort vorhandenen Arbeitskräftepotentials in quantitativer oder qualitativer Hinsicht nicht gedeckt werden können, so empfiehlt sich zunächst eine innerbetriebliche Ausschreibung dieser Stellen; die Arbeitsbewertung liefert hierzu alle notwendigen Angaben, die sich von der Anforderungsstruktur über den Arbeitswert bis auf die Aufstiegsmöglichkeiten, die eine Stelle bietet, erstrecken. Ein Vergleich der Arbeitsbeschreibungen mit den Personalkarten der Bewerber ermöglicht auch hier ein Vorgehen nach der Devise "den richtigen Mann an den richtigen Platz".

Eine solche Vorgehensweise schließt auch bei Neueinstellungen Fehlgriffe weitgehend aus, wobei es noch zu berücksichtigen gilt, daß ein "Humanisierungskonzept" - insbesondere in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes - auch als zusätzliches (Ab-)Werbeargument benutzt werden kann (vgl. Groskurth 1975, S.209). Damit sind - durch die Anwendung der Arbeitsbewertung - schon wesentliche Bedenken zerstreut, die Bartölke (1974) hinsichtlich der Personalpolitik bei der Anwendung von job-enrichment anmeldet. Nach Bartölke (1974) ist z.B.

"die Bestimmung der Stellenmerkmale (...) nicht möglich, weil wegen der Gewährung von Freiheitsbereichen die Stellenmerkmale in gewissen Grenzen unbestimmt zu halten sind" (S.312).

Bartölke hält auch die Beschaffung und Auswahl von Arbeitskräften für problematisch, weil diese Arbeitskräfte nicht mehr so beliebig austauschbar sind, wie dies noch für die Beschäftigten am Fließband galt (vgl. ebenda).

Abgesehen von der Möglichkeit, die Arbeitskräfte mit Hilfe der Arbeitsbewertung gezielt auszuwählen und entsprechend zu fördern, übersieht Bartölke hierbei auch noch, "daß der vielseitiger ausgebildete, flexibler einsetzbare Arbeitnehmer (...) dem Betrieb die Überbrückung von Vakanzen und die Anpassung an Fluktuationen der vorhandenen Arbeitsmenge zu erleichtern (vermag)" (Wunderlich 1973, S.7).

Bartölke (1974) ignoriert darüber hinaus nicht nur die Tatsache, daß job-enrichment gerade als Gegenkonzept zur "Austauschbarkeit" als Reflex hochgradiger Arbeitsteilung zu verstehen ist, sondern er übersieht offensichtlich auch die gravierenden Nachteile dieser "Austauschbarkeit", die auch vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus eine Veränderung notwendig erscheinen läßt.¹¹³⁾ So erfordert z.B. Fluktuation und Absentismus die Bereitstellung einer ständigen Reserve "austauschbarer" Arbeitskräfte und zusätzlich auch - wie bereits oben erwähnt - die Bereitstellung einer ungleich größeren Zahl von Instandhaltungs- und Einrichtungspersonal als es nach Einführung von job-enrichment der Fall sein dürfte.

Bartölke macht weiter - mit Recht - darauf aufmerksam, daß bei der Einstellung von Arbeitskräften die bloße Zuweisung eines Arbeitsplatzes nicht ausreichend sein dürfte. Damit spricht er nicht nur das Problem der Anleitung und Qualifikation der Mitarbeiter, sondern vor allem auch die seiner Meinung nach notwendigen Veränderungen von Einstellungen und Verhaltensweisen an. Letzteres hält er deshalb für besonders wichtig, weil die bisherigen Erfahrungen, die Personen in der Vergangenheit auf ihren Arbeitsplätzen gemacht haben, zumeist nicht ausreichen, die Möglichkeiten der neuen Arbeitsstelle zu nutzen. Bartölke hält es deshalb zunächst für erforderlich, "ihre Unsicherheit einer neuen offeneren Situation gegenüber zu beheben" (S.312).¹¹⁴⁾

Diese Unsicherheit einer neuen offeneren (Arbeits-)Situation gegenüber ist unserer Meinung nach nicht zuletzt auf die Unübersichtlichkeit und Komplexität der neuen Arbeitsaufgabe

zurückzuführen.¹¹⁵⁾ Das Problem der Unübersichtlichkeit der Arbeitsaufgabe spricht auch Wiertz (1973) an, wenn er darauf hinweist, daß mit der Einführung des job-enrichment "oft das Problem der Speicherung einer umfangreichen Arbeitsinformation auf(-tritt)" (S.396).¹¹⁶⁾ Wiertz hält es deshalb für notwendig, Verfahren zu entwickeln, "die es gestatten, Arbeitsinformationen kurzfristig aus einem nicht gedächtnismäßigen Speicher zu entnehmen" (S.396). Abhilfe verspricht er sich vor allem von der Speicherung der Arbeitsinformationen mit Hilfe von Diktiergeräten oder Tonbandgeräten, die ein jederzeitiges Abrufen der Arbeitsinformationen gestatten (vgl. S.296).

Ob dieses Verfahren tatsächlich mit der Beseitigung des Informationsproblems auch die Verunsicherung der beteiligten Mitarbeiter beseitigen kann, ist bei dem zusätzlich notwendigen technischen Aufwand zumindest fraglich. Da z.B. auch der REFA-Anforderungsermittlungsbogen eine detaillierte Beschreibung des jeweiligen Arbeitsablaufs enthält, scheint uns die Möglichkeit, die betroffenen Mitarbeiter schon vor Arbeitsantritt in schriftlicher Form mit dem Arbeitsablauf und den Arbeitsanforderungen vertraut zu machen, nicht nur praktikabler, sondern auch, was den Abbau der Unsicherheit der neuen Arbeitssituation gegenüber betrifft, erfolgversprechender. Die Arbeitsablaufbeschreibung des REFA-Anforderungsermittlungsbogens enthält darüber hinaus hinreichende Informationen für eine rasche Einarbeitung und wirksame (Selbst-)Kontrolle der Arbeitnehmer.

Das von Bartölke (1974) angesprochene Problem der Aus- und Fortbildung der vorhandenen Arbeitskräfte läßt sich im größeren Zusammenhang der innerbetrieblichen Personal- und Aufstiegsplanung ebenfalls mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung bewältigen. Tatsächlich erfordert die Methode des job-enrichment umfangreiche und kostspielige Maßnahmen der betrieblichen Aus- und Fortbildung. Diesen höheren Personalkosten, die neben den Kosten der Einarbeitung, der Aus- und Fortbildung auch die möglicherweise steigenden Löhne und Gehälter umfassen, stehen auf der anderen Seite in der Regel verminderte Personalkosten durch einen Rückgang der Fluktuation und der Fehlzeiten (vgl. Mendner 1975a, S.175) und vor allem durch die Einschränkung des Personalbedarfs (Springer,

Einrichtungs-, Instandhaltungs- und Kontrollpersonal) gegenüber (vgl. Grothus 1972, S.127). Besonders wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang der Hinweis von Grothus, daß sich nach Einführung von job-enrichment die gleichen Unternehmensziele mit billigeren, d.h. weniger qualifizierten Arbeitskräften erreichen lassen (vgl. S.128). Diese Aussage bezieht sich vor allem auf die allerdings problematische sukzessive Freisetzung von Fachkräften der Einrichtung und Instandhaltung, deren Aufgaben nunmehr von angelernten, also nach dem traditionellen Raster - ungelernt, angelernt, gelernt - weniger qualifizierten Arbeitskräften an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz wahrgenommen werden. Eine solche Vorgehensweise hat allerdings eine erfolgreiche Aus- und Fortbildungsarbeit und eine optimale Ausschöpfung des betrieblichen Arbeitskräftepotentials zur Voraussetzung. Hierfür, d.h. für eine langfristige Personalplanung geben nicht zuletzt die Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung wichtige Impulse. Mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung läßt sich eben - wie bereits erwähnt - nicht nur der quantitative und qualitative Personalbedarf entsprechend der vorgesehenen Veränderungen der Arbeitsorganisation vorherbestimmen, sondern auch ein Aus- und Fortbildungsprogramm konzipieren, das dem aktuellen Ausbildungsniveau der Belegschaft, wie es anhand der RKW-Personalkarten ermittelt werden kann, gerecht wird. D.h. es können Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eingeleitet werden, die auf vorhandenen Kenntnissen aufbauen bzw. die Lernfähigkeit des vorhandenen Personals berücksichtigen. Diese Vorgehensweise macht die Personalplanung zu einem geeigneten Disziplinierungsinstrument in den Händen der Arbeitgeber, weil sie eine längerfristig angelegte Personalauslese ermöglicht, die sowohl die Bewährung im Betrieb als auch den Erfolg der Weiterqualifikation zum Kriterium der Aufstiegsmöglichkeiten macht.

Diese zusätzlichen Möglichkeiten begünstigen unserer Meinung nach nicht nur eine rentable Anwendung des job-enrichment, sondern auch den Mißbrauch dieser Form der Arbeitsgestaltung.

Die "Rentabilität" eines Verfahrens der Arbeitsstrukturierung ergibt sich außerdem nicht nur aus einem einfachen Kosten-Ertrags-Vergleich, sondern wird wesentlich - wie bereits oben erwähnt - von den jeweiligen Verwertungsbedingungen des Kapi-

tals bestimmt (vgl. Mendner 1975a, S.175). Dabei hängt nicht nur die Auswahl des Verfahrens, sondern auch seine inhaltliche Gestaltung über einen längeren Zeitraum hinweg, von den sich wandelnden Verwertungsbedingungen ab.¹¹⁷⁾ Aus den sich dementsprechend ebenfalls wandelnden Vorstellungen von der Rentabilität des job-enrichment erwächst für die Gewerkschaften die besondere Verpflichtung, dafür Sorge zu tragen, daß einerseits die möglichen Verbesserungen der Arbeitssituation voll ausgeschöpft und dauerhaft gesichert werden und andererseits negative Auswirkungen hinsichtlich der Beschäftigungssituation qualifizierter Facharbeiter, sowie personalpolitische Manipulationen abgewehrt werden.¹¹⁸⁾

Damit die Frage der Rentabilität nicht als Waffe der Arbeitgeber gegen die Lohnansprüche der Arbeitnehmer und gegen erreichte Verbesserungen der Arbeitssituation benutzt werden kann, ist eine Kontrolle aller betrieblichen Aspekte des job-enrichment durch die Gewerkschaften unbedingt notwendig (vgl. zu diesen Fragen auch Kap.6). Wenn es nach Auffassung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1974) zu berücksichtigen gilt, "daß eine Humanisierung der Arbeit, soweit sie Kosten verursacht, mit Löhnen und Gehältern konkurriert" (S.121), so muß die zuständige Gewerkschaft bzw. der Betriebsrat zumindest in der Lage sein, eine eigene Kostenrechnung aufzustellen. Hat sich der Betriebsrat über eine Betriebsvereinbarung die notwendigen Mitbestimmungsrechte in Sachen analytische Arbeitsbewertung gesichert, so bieten die für ihn zugänglichen Ergebnisse der Arbeitsbewertung wichtige Anhaltspunkte für eine Kostenrechnung. Mit Hilfe der Arbeitsbeschreibungen bzw. der Arbeitsplatzkarten lassen sich ohne weiteres die Veränderungen der Arbeitswerte, der Fehlzeiten und der technischen Vorrichtungen an den einzelnen Arbeitsplätzen nachvollziehen. Insbesondere die Lohn- und Gehaltsentwicklung läßt sich auf der Basis der Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung sowohl für eine Abteilung (od. einen Betrieb) als auch für einen konkreten Arbeitsplatz analysieren.

Die Veränderungen der Arbeitswerte an den einzelnen Arbeitsplätzen sollten ohnehin vom Betriebsrat im Zuge der Einführung von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen periodisch überprüft werden, um auf diese Weise Anhaltspunkte für eine Anpassung

der Arbeitsbewertung an die veränderte Arbeitssituation zu gewinnen.¹¹⁹⁾

4.5. Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der Berufsberatung, der Arbeitsvermittlung und der Standortwahl von Betrieben

Ausgehend von dem Hinweis auf die heute üblichen, sehr allgemein gehaltenen Stellenangebote, die wenig informativ und aussagefähig, sich zumeist auf die Berufsbezeichnungen (USA 40 000, BRD 20 000 registrierte Berufe)¹²⁰⁾ beschränken, unterbreitet Möller (1974) den Vorschlag, Arbeitsbeschreibungen in Verbindung mit Anforderungsprofilen¹²¹⁾ zur Unterstützung der Berufsberatung und Arbeitsvermittlung heranzuziehen (vgl. S.88 f.).¹²²⁾

Ohne wirklichkeitsnahe Berufsbilder, die Klarheit in die Vielfalt der Berufe bringen und gleichzeitig dem technischen Wandel Rechnung tragen, ist eine sachgerechte Berufsberatung und schnelle Arbeitsvermittlung in der Tat nur schwer zu verwirklichen. Die systematischen Arbeitsbeschreibungen und die auf der Grundlage der Arbeitsbewertung erstellten Anforderungsprofile können einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung dieser Problematik liefern. In den USA hat man mit der Erstellung eines Berufsverzeichnisses bereits einen ersten Schritt in Richtung auf eine verbesserte Erfassung und Klassifizierung aller Berufe mit Hilfe der Arbeitsbewertung bzw. der Arbeitsanalyse getan. Die Hauptmerkmale des neuen amerikanischen Berufsverzeichnisses (WTR)¹²³⁾ sind:

- "1. Vorbereitung und Ausbildung
2. Eignung
3. Anpassungsfähigkeit (Fähigkeit mit anderen und für andere zu arbeiten)
4. Interesse
5. Körperliche Leistungsfähigkeit
6. Arbeitsbedingungen" (zit. nach Rosenberger/Schoppe 1966, S.109).

Dieses Berufsverzeichnis basiert im wesentlichen auf einer Vielzahl von Arbeitsbeschreibungen, die aus allen Wirtschaftszweigen der USA zusammengetragen wurden und durch eine ständige Aktualisierung dem Wandel der Arbeitsstrukturen angepaßt

werden. Rosenberger/Schoppe (1966), die sich in den USA von der erfolgreichen Anwendung dieser Methode überzeugen konnten, versprechen sich von einem ähnlichen Verfahren in der BRD wichtige Impulse für die Arbeitsvermittlung, die Berufsförderung, das Ausbildungswesen¹²⁴⁾ und vor allem für die Eingliederung der mindereinsatzfähigen Arbeitskräfte (vgl. S.109).

Ähnlich äußert sich auch Möller (1974), der sich von einer zentralen und gesamtwirtschaftlichen Erfassung der Arbeitsbeschreibungen eine größere Transparenz des Arbeitsmarktes verspricht, eine Transparenz, die mit dazu beitragen soll, "daß die Berufswahl nicht mehr länger eine von Zufällen bestimmte Entscheidung bleibt, sondern auf Grund breiter Informationen rational erfolgen kann" (S.90).

Brauchbare Ansätze, insbesondere für die Arbeitsvermittlung, stellen in diesem Zusammenhang die bereits weiter oben vorgestellte RKW-Arbeitsplatzkarte und die als Flächenlochkarte gestaltete "Arbeitsmedizinische Arbeitsplatzbeurteilung" dar. Während die RKW-Arbeitsplatzkarte vor allem die Qualifikationserfordernisse eines Arbeitsplatzes herausstellt,¹²⁵⁾ stellt die Karte der "Arbeitsmedizinischen Arbeitsplatzbeurteilung" naturgemäß die körperlichen und seelischen Belastungen des Arbeitsplatzes in den Vordergrund. Zusammen mit der RKW-Personalkarte, dem ebenfalls bereits weiter oben vorgestellten personellen Gegenstück zur RKW-Arbeitsplatzkarte und der Karte der "Arbeitsmedizinischen Eignungsbeurteilung", dem personellen Gegenstück zur Karte der "Arbeitsmedizinischen Arbeitsplatzbeurteilung", liegt ein umfassendes Instrumentarium vor, mit dessen Hilfe eine schnelle und sachgerechte Arbeitsvermittlung ermöglicht werden kann. Weil ein Arbeitsplatz, der normale körperliche und seelische Anforderungen aufweist, keiner speziellen "Arbeitsmedizinischen Arbeitsplatzbeurteilung" bedarf und weil die RKW-Arbeitsplatzkarte neben den Qualifikationsanforderungen und den Arbeitsbewertungsergebnissen sowie den Arbeitsmitteln und technischen Anlagen auch die wesentlichen körperlichen Anforderungen enthält, dürfte in der Regel die RKW-Arbeitsplatzkarte für eine gezielte Arbeitsvermittlung ausreichend sein. Die RKW-Arbeitsplatzkarte, die ja nicht nur in der Arbeitsvermittlung, sondern - wie oben dargestellt - auch beim betrieblichen Perso-

naleinsatz, bei der Personalplanung usw. Verwendung finden können, bedürfen allerdings wiederum der Ergänzung durch die RKW-Personalkarten der Arbeitssuchenden. Mit Hilfe dieser Karten ist die bekannte Aufgabe, den richtigen Mann möglichst schnell auf den richtigen Platz zu vermitteln, wesentlich erleichtert. Eine solche Verfahrensweise vermag unter Umständen auch zur Minderung der Fluktuation beizutragen, weil durch die vorliegende Arbeitsplatzkarte bzw. durch die Arbeitsbeschreibung eine klare Vorstellung von der zukünftigen Arbeitsaufgabe vermittelt werden kann und daher Enttäuschungen nach der Einstellung weniger groß und häufig sein werden, als in den Fällen, "in denen (...) die Bewerber vor der Bewerbung und beim Einstellungsgespräch nur sehr grob über ihre zukünftigen Aufgaben informiert werden konnten" (Schwarz 1975a, Sp.1884 f.). Die Vorteile dieser Verfahrensweise ergeben sich nicht zuletzt aus der Tatsache, daß sich die Anwendung der RKW-Arbeitsplatzkarte nicht auf die Herstellung positiver Korrelationen zwischen Arbeitsplatzkarten und Personalkarten beschränkt, sondern auch - im Rahmen des Arbeitsvermittlungsvorganges - die Bewerbung aufgrund der vorliegenden Informationen erleichtert, ein sachgerechtes Einstellungsgespräch ermöglicht und schließlich die Einarbeitung in die neuen Aufgaben gewährleistet. Mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung kann also nicht nur die Schnelligkeit, sondern - und dies vor allem - auch die Qualität der Arbeitsvermittlung verbessert werden.

Allerdings findet auch das ausgeklügelste Arbeitsvermittlungssystem dort seine Grenzen, wo es gilt, 1 Million Arbeitssuchende auf 250 000 freie Stellen zu vermitteln.

4.5.1. Exkurs: Die Problematik der Schwerbehindertenvermittlung und der Schwerbehindertenbeschäftigung

Ein Dauerproblem ganz anderer Art ist dagegen die Arbeitsvermittlung von Schwerbehinderten. Die Schwerbehindertenarbeitslosigkeit ist unbeeindruckt von der jeweiligen konjunkturellen Großwetterlage und trotz Rückgangs des Kriegsbeschädigtenanteils ein Dauerproblem geblieben und das, obwohl wie weiter unten gezeigt werden soll, umfangreiche Fördermaßnahmen des

Bundes und der Länder auf diesem Gebiet wirksam werden. Die Tatsache, daß diese Fördermittel von vielen Unternehmen nicht in Anspruch genommen werden, ja im Gegenteil sogar noch Strafen für die Nichtbeschäftigung von Schwerbehinderten gezahlt werden, zeigt, daß hierfür nicht allein die Frage der Rentabilität der Beschäftigung von Schwerbehinderten ausschlaggebend sein kann, sondern möglicherweise auch das sehr komplizierte und langwierige Verfahren der Einstellung eines Schwerbehinderten.

Der erste Schritt in einem solchen Verfahren ist die Feststellung geeigneter Arbeitsplätze, wobei von vorneherein berücksichtigt werden muß, daß bei den sehr unterschiedlichen Behinderungen kaum ein Arbeitsplatz auf Anhieb und ohne technische Veränderungen für die Beschäftigung eines Schwerbehinderten geeignet sein dürfte. Also zunächst Vorauswahl von Arbeitsplätzen; danach Meldung dieser Arbeitsplätze an das Arbeitsamt. Das Arbeitsamt müßte nun wiederum eine Vorauswahl unter den arbeitslosen Schwerbehinderten treffen, damit anschließend ermittelt werden kann, welcher Schwerbehinderte an welchem Arbeitsplatz - möglichst ohne große technische Veränderungen - beschäftigt werden kann. Schließlich folgt im Idealfall die Einstellung nach vorheriger Anpassung des Arbeitsplatzes an den Schwerbehinderten. Für diesen ganzen umständlichen Prozeß fehlen unter den gegenwärtigen Bedingungen fast alle sachlichen Voraussetzungen. Es gibt kein institutionalisiertes Verfahren, das die Auswahl von Schwerbehindertenarbeitsplätzen etwa anhand der RKW-Arbeitsplatzkarten oder sogar anhand der in dieser Hinsicht geeigneteren Karte der "Arbeitsmedizinischen Arbeitsplatzbeurteilung" vorsieht. Genauso fehlt es den Arbeitsämtern an geeigneten Unterlagen, die Art und Grad einer körperlichen oder nervlichen Beeinträchtigung eines Schwerbehinderten rasch und systematisch erfassen, um von daher eigene Beschäftigungsvorschläge zu unterbreiten. Daraus folgt, daß auch keine geeigneten Unterlagen für eine technische Veränderung des Arbeitsplatzes vor der Einstellung des Schwerbehinderten vorliegen, d.h. der Arbeitsplatz kann zumeist erst nach der Einstellung an den Behinderten angepaßt werden. Vor diesem Hintergrund wird die relative Zurückhaltung der Arbeitgeber, was die Einstellung von Schwerbehinder-

ten betrifft, beinahe verständlich. An dieser Zurückhaltung ändern weder die umfangreichen Fördermaßnahmen, noch der im Schwerbehindertengesetz intendierte moralische Appell an die Unternehmer, noch die Ausgleichsabgaben, die denjenigen Unternehmern auferlegt werden, die ihrer moralischen Verpflichtung nicht nachkommen, etwas. Wir sind deshalb mit Schoppe (1954) der Meinung, daß die Eingliederung der Schwerbehinderten

"in den volkswirtschaftlichen Prozeß (...) nicht nur eine sozialpolitische Aufgabe (ist), sondern (...) in ihrer Problemstellung Fragen an den Wissenschaftler, Techniker und Arbeitsmediziner (stellt), eine geeignete Methode des schnellen Auffindens von geeigneten Arbeitsplätzen zu ermöglichen" (S.17).

Obwohl neben Schoppe (1954) auch Elmering (1954) vor mehr als zwanzig Jahren auf dieses Problem hingewiesen hat und obwohl beide die analytische Arbeitsbewertung als ein wichtiges Hilfsmittel zur Feststellung geeigneter Arbeitsplätze für Schwerbehinderte herausstellten, wird dieses Problem auch heute noch mit einem rein sozialpolitischen Instrumentarium angegangen.

Weil die Schwerbehindertenvermittlung geradezu ein Paradebeispiel für eine sinnvolle Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung sein könnte, wenn nur ein Teil der Prämien und Förderbeträge, die für die Einstellung von Schwerbehinderten an die Arbeitgeber gezahlt werden sollen, für die Finanzierung eines solchen Arbeitsvermittlungssystems benutzt würden und wenn die nirgendwo so günstigen gesetzlichen Voraussetzungen (Schwerbehindertengesetz) für die Institutionalisierung der Arbeitsvermittlung auf der Grundlage der analytischen Arbeitsbewertung ausgeschöpft würden, sollen die Neuregelungen des Schwerbehindertengesetzes von 1974 und die derzeitigen - weitgehend wirkungslosen - Maßnahmen (Prämien usw.) zum Abbau der Schwerbehindertenarbeitslosigkeit an den Anfang unserer Betrachtungen gestellt werden.

Durch das neue Schwerbehindertengesetz (SchwbG) vom 29.4.1974 wurde der Kreis der geschützten Behinderten erheblich ausgeweitet.

"Konkret bedeutet dies, daß nicht nur, wie früher, die Kriegs- und Unfallverletzten, sondern auch alle von Geburt an, durch Verkehrsunfall, durch chronische Erkrankungen oder durch Altersverschleiß Schwerbehin-

dernten im Arbeitsleben geschützt sind" (Alberding 1977, S.92).

Schwerbehinderte im Sinne des Gesetzes sind nunmehr alle Personen, die ohne Ansehen der Ursachen ihrer Behinderung so stark körperlich, geistig oder seelisch behindert sind, daß sie "infolge ihrer Behinderung in ihrer Erwerbstätigkeit nicht nur vorübergehend um wenigstens 50 vom Hundert gemindert sind" (§ 1 SchwbG).¹²⁶⁾

Diesem Personenkreis sind darüber hinaus die sogenannten "Gleichgestellten" zuzuordnen, d.h. diejenigen Schwerbehinderten, die in ihrer Erwerbstätigkeit "nicht nur vorübergehend um weniger als 50 vom Hundert, aber wenigstens 30 vom Hundert gemindert sind" (§ 2 SchwbG) und einen Antrag auf Gleichstellung gestellt haben,¹²⁷⁾ weil sie "infolge ihrer Behinderung ohne diese Hilfe einen geeigneten Arbeitsplatz nicht erlangen oder nicht behalten können" (§ 2 SchwbG).

Durch diese gesetzlichen Änderungen soll sich die Zahl der geschützten Behinderten von ca. 400 000 bis 500 000 vor 1974 auf etwa 1 Million nach 1974 erhöht haben (vgl. Alberding 1977, S.92).¹²⁸⁾ An diesen Zahlen orientiert sich auch der im § 4 SchwbG festgelegte "Umfang der Beschäftigungspflicht" der Arbeitgeber:

"Private Arbeitgeber und Arbeitgeber der öffentlichen Hand (...), die über mindestens 16 Arbeitsplätze im Sinne des § 6 Abs.1¹²⁹⁾ verfügen, haben auf wenigstens 6 vom Hundert der Arbeitsplätze Schwerbehinderte zu beschäftigen".

Um dieser Beschäftigungspflicht der Arbeitgeber den nötigen Nachdruck zu verleihen, wurde im § 8 des SchwbG eine monatliche Ausgleichsabgabe für jeden unbesetzten Pflichtplatz vorgesehen.¹³⁰⁾ Diese Regelung hat die Arbeitsvermittlung von Schwerbehinderten auch in der "Krise" ungemein beflügelt; so stieg die Zahl der Vermittlungen "von 8560 im Jahre 1974 auf 9350 im Jahre 1975; von Januar bis September 1976 konnten 11 850 Schwerbehinderte durch die Bundesanstalt für Arbeit einen Arbeitsplatz erhalten" (Weber 1977, S.85). Aber auch diese Erfolge haben das Problem der Dauerarbeitslosigkeit von Schwerbehinderten nicht zu lösen vermocht, so daß am 27.10.1976 ein "Sonderprogramm des Bundes und der Länder zur verstärkten Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen für

Schwerbehinderte" zwischen der Bundesregierung und der Bundesanstalt für Arbeit vereinbart wurde. Dieses Programm wurde notwendig, obwohl von 985 000 zu besetzenden Arbeitsplätzen am 1. Oktober 1975 lediglich 620 700 Arbeitsplätze (3,8 %) mit anrechenbaren Schwerbehinderten besetzt waren (vgl. Meisel 1977, S.87). Das Sonderprogramm (Laufzeit vorläufig ein Jahr) sieht einmalige Förderbeträge aus Mitteln der Ausgleichsabgabe (§ 8 SchwbG) für diejenigen Arbeitgeber vor, die schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Arbeitnehmer einstellen, die seit mindestens 6 Monaten arbeitslos sind. Die Förderbeträge wurden in 4 Stufen unterteilt; die Mindestsumme beträgt bei sechsmonatiger Arbeitslosigkeit von schwerbehinderten bzw. gleichgestellten Arbeitnehmern 8000 DM; 12000 DM werden gezahlt: 1. wenn der schwerbehinderte bzw. gleichgestellte Arbeitnehmer seit mindestens einem Jahr arbeitslos ist, 2. wenn der schwerbehinderte Arbeitnehmer das 55. Lebensjahr vollendet hat, und 3. wenn die Minderung der Erwerbsfähigkeit mindestens 80 v.H. beträgt; 15000 DM werden für die berufliche Erstausbildung eines schwerbehinderten oder gleichgestellten Arbeitnehmers gezahlt; 18000 DM werden für die Einstellung bzw. Ausbildung eines schwerbehinderten Arbeitnehmers gezahlt, der auf eine Hilfestellung dauernd angewiesen ist (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 1976, S.1). Die gleichen Förderbeträge werden auch an diejenigen Arbeitgeber gezahlt, die ihrer Beschäftigungspflicht nach § 4 SchwbG bisher nicht nachgekommen sind; allerdings muß in einem solchen Falle eine mindestens einjährige Arbeitslosigkeit des Schwerbehinderten vorliegen. Wichtig ist dabei, daß diese Förderbeträge zusätzlich zu den gesetzlichen Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit, wie z.B. den Eingliederungsbeihilfen und -zuschüssen gezahlt werden. Außerdem können natürlich auch die Hilfen zur behinderten-gerechten Ausgestaltung und Sicherung des Arbeitsplatzes in Anspruch genommen werden (vgl. Bundesanstalt 1976, S.2). Im einzelnen können also zur Zeit folgende gesetzlichen Leistungen für die Einstellung und Beschäftigung von Schwerbehinderten vom Arbeitgeber in Anspruch genommen werden:

1. die einmaligen Förderbeträge aus den Mitteln des "Sonderprogrammes des Bundes und der Länder zur verstärkten Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen für Schwerbehinderte";

2. Eingliederungsbeihilfen aus Mitteln der "Sonderhilfen des Bundes für die Eingliederung von Arbeitslosen" vom 10.11. 1976;¹³¹⁾
3. Einarbeitungszuschüsse, die immer dann gewährt werden, wenn noch während der Einarbeitungszeit Minderleistungen des Schwerbehinderten eingetreten sind, die "vom Arbeitgeber unter Berücksichtigung der ihm gegenüber dem Schwerbehinderten aus dem Arbeitsverhältnis obliegenden Fürsorgepflicht nicht zu tragen sind" (Stork 1977, S.88 f.).
4. Geldleistungen der Hauptfürsorgestelle für die behinderten-gerechte Ausstattung der Arbeitsplätze¹³²⁾, "soweit dies (...) nach § 11 Abs.3 im Interesse der Schwerbehinderten geboten ist" (§ 28 Abs.3 SchwbG).¹³³⁾

Alles in allem ergibt sich für den Arbeitgeber - unter Berücksichtigung der Sonderprogramme der Länder - die Möglichkeit, eine praktisch vollwertige Arbeitskraft (siehe Regelung bei Minderleistungen) für zwei Jahre ohne eigene Kosten zu beschäftigen. Die Verpflichtungen des Arbeitgebers beschränken sich, nachdem ihm auch noch die Verpflichtung zur Einrichtung des Arbeitsplatzes (§ 11 Abs.3) abgenommen wurde, weitgehend auf die Gewährung von Zusatzurlaub für Schwerbehinderte nach § 44 (1 Woche, gilt nicht für gleichgestellte Behinderte) und auf die Beachtung des Kündigungsschutzes für Schwerbehinderte (vgl. §§ 12 ff. SchwbG).¹³⁴⁾

Aktuell geht man allerdings bei der Unterbringung von Schwerbehinderten noch immer von der bereits vor mehr als zwanzig Jahren üblichen Frage aus: "Wo können Schwerbeschädigte untergebracht werden? - statt, wie es sein sollte, von der Feststellung: Hier sind Arbeitsplätze für Schwerbeschädigte" (Elmering 1954, S.13).

Der erste Fall ergibt sich ganz von selbst aus der Beschäftigungspflicht des Arbeitgebers nach § 4 SchwbG; im zweiten Fall kann durch eine rechtzeitige Feststellung von geeigneten Arbeitsplätzen eine zusätzliche, durchaus lukrative Einstellung von Behinderten vorgenommen werden. Neben der ungenügenden Kenntnis der vorhandenen Förderungsmöglichkeiten und der daraus resultierenden Befürchtung, durch eine Einstellung von Schwerbehinderten finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen (z.B. durch Minderleistungen, die sogar die Ausgleichsabgabe

nach § 8 SchwbG übersteigen könnten), ist es vor allem die Schwierigkeit, geeignete Arbeitsplätze ausfindig zu machen und entsprechend auszugestalten, die die Arbeitgeber von vorneherein abschreckt.

Tatsächlich erweist sich schon die Feststellung geeigneter Arbeitsplätze als eine schwierige Angelegenheit, weil letztlich jeder mögliche Arbeitsplatz gründlich analysiert werden muß, ein langwieriges Verfahren also, das sich allerdings in den Betrieben, in denen bereits eine Arbeitsbewertung durchgeführt wurde und folglich für jeden Arbeitsplatz detaillierte Arbeits(platz)beschreibungen vorliegen, erheblich abkürzen läßt (vgl. Elmering 1954, S.13).¹³⁵⁾

Liegt eine Arbeitsbewertung mit den entsprechenden Arbeitsbeschreibungen vor, so hält sich der organisatorische und finanzielle Aufwand, soweit er nicht ohnehin durch Förderbeträge mehr als ausgeglichen wird, durchaus in Grenzen. Das heißt, anhand von Arbeitsbeschreibungen läßt sich jederzeit ermitteln, ob geeignete Arbeitsplätze vorhanden sind und welche Arbeitsplatzveränderungen gegebenenfalls notwendig werden. Wird die Überprüfung zugleich mit der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung vorgenommen, so lassen sich schon nach der ersten Probewertung - entsprechend der ermittelten Belastungsstruktur - notwendige technische Veränderungen am Arbeitsplatz durchführen. Durch die analytische Arbeitsbewertung werden die verschiedenen Belastungsstufen in den einzelnen Anforderungsarten deutlich; gleichzeitig kann ermittelt werden, welche Organe oder welche Gliedmaßen den Belastungen ausgesetzt sind. Durch das Studium dieser differenzierten Beschreibungen wird der Werksarzt in die Lage versetzt, "die zu erwartenden Belastungen einzelner Organsysteme des Menschen durch den Arbeitsplatz zu erkennen und die notwendige Relation zu den psycho-physischen Fakten herzustellen" (Rosenberger/Schoppe 1966, S.110). Die Möglichkeiten, die aus einer solchen Vorgehensweise erwachsen, gehen über den Rahmen des Einsatzes von Schwerbehinderten hinaus, d.h. es ergeben sich Möglichkeiten für einen Einsatz aller Minderleistungsfähigen¹³⁶⁾ (Jugendliche, ältere Arbeitnehmer, Rentner, Rekonvaleszenten, schwangere Frauen etc.). Erforderlich ist für eine solche Vorgehensweise nur eine entsprechende Ausrichtung der Arbeitsbeschreibungen, die von vorneherein arbeitsmedizinische

Aspekte umfassen müssen.

Von den verschiedenen Vorschlägen, wie eine solche Auswahl von Arbeitsplätzen für Schwerbehinderte und andere Minderleistungsfähige auf der Basis der analytischen Arbeitsbewertung praktisch durchgeführt werden könnte, erscheint uns z.Z. noch die Flächenlochkarte, die Hettinger (1964) "als Hilfsmittel arbeitsphysiologischer Rationalisierung" (S.101) vorstellt, am geeignetsten. Sie eignet sich nicht nur für die Auswahl von Arbeitsplätzen für Schwerbehinderte wie das Verfahren von Elmering (1954), das sich weitgehend auf die Berücksichtigung rein körperlicher Funktionen beschränkt, sondern berücksichtigt auch die Belange anderer minderleistungsfähiger Arbeitnehmer und hat darüber hinaus dem Verfahren von Rosenberger/Schoppe (1966, S.112 ff.) die hollerithmäßige Erfassung der Daten voraus.

4.5.1.1. Die 'Arbeitsmedizinische Flächenlochkarte' als Hilfsmittel der Arbeitsvermittlung von Schwerbehinderten

Das Ziel einer sachgerechten Beschäftigung eines Schwerbehinderten oder eines sonstigen Minderleistungsfähigen erfordert zunächst einmal eine eingehende Arbeitsbeschreibung des jeweiligen Arbeitsplatzes, die alle auftretenden Belastungen (Anforderungen) in systematischer Form erfassen soll und als Gegenstück dazu eine ebenso eingehende Untersuchung der Belastbarkeit des Individuums.

Da sich die umfassenden Arbeitsbeschreibungen und ärztlichen Untersuchungsprotokolle aber für die tägliche Praxis als zu umständlich erweisen und rasche Personalentscheidungen nicht zulassen, müssen die Ergebnisse der Arbeitsbeschreibungen und der ärztlichen Untersuchungen auf ein einfacheres System übertragen werden. Dafür bietet sich vor allem die Form der Flächenlochkarte an, die nach Hettinger (1964) folgende (inhaltliche) Forderungen erfüllen muß:

1. Die Aufzeichnungen über die Person müssen einen raschen Überblick über die physische und psychische Belastbarkeit gestatten.
2. Die Analysendarstellung des Arbeitsplatzes muß die physischen und psychischen Belastungsanforderungen in übersichtlicher Form kennzeichnen.
3. Beide Karten müssen in Deckung gebracht werden können.

nen und an Hand dieser Deckungsgleichheit erkennen lassen, ob eine bestimmte Person für einen bestimmten Arbeitsplatz geeignet ist. Wenn eine Eignung nicht vorhanden ist, müssen ferner die Gründe für diese Nichteignung erkennbar sein" (S.101).

Unter Berücksichtigung dieser Forderungen entstand eine Karte für die "Arbeitsmedizinische Eignungsbeurteilung" und eine Karte für die "Arbeitsmedizinische Arbeitsplatzbeurteilung"; diese, in verschiedenen Farben erstellten Karten sind inhaltlich bis auf die Rubriken für die jeweiligen persönlichen Daten bzw. Arbeitsplatzbezeichnungen identisch. Die einzelnen (übereinstimmenden) Beurteilungsmerkmale werden einmal aus "der Sicht der Person - im Hinblick auf die jeweilige Belastbarkeit - oder aus der Sicht des Arbeitsplatzes - im Hinblick auf die dort auftretende Belastung - gesehen".

Die Karten sollen dabei keineswegs die ausführlichen Arbeitsbeschreibungen bzw. die Untersuchungsbögen der Ärzte ersetzen sondern "lediglich eine grobe und rasche Orientierung gestatten" (Hettinger 1964, S.101).¹³⁷⁾

Die von Hettinger vorgestellte Karte für die "Arbeitsmedizinische Eignungsbeurteilung" umfaßt u.a. Fragen nach der Bewegungsfähigkeit des Körpers, nach der Leistungsfähigkeit der Muskulatur, der Lungen und des Kreislaufs sowie Fragen nach der Leistungsfähigkeit der Sinnesorgane, der psychologischen Belastbarkeit (Konzentrationsfähigkeit, Reaktionsfähigkeit usw.), schließlich Fragen zur klimatischen Belastbarkeit (Feuchtigkeit, Staub usw.) und zur Einsatzfähigkeit im Schichtbetrieb. Für alle Beurteilungsmerkmale, die sich im übrigen in der gleichen Reihenfolge auch auf der Karte für die "Arbeitsmedizinische Arbeitsplatzbeurteilung" befinden, sind 5 Stufen der Graduierung vorgesehen (von Stufe 1 = keine Belastbarkeit bis Stufe 5 = sehr hohe Belastbarkeit). In Ergänzung zu den genannten Belastungsmerkmalen soll die Eignungsbeurteilungskarte neben der Personenkontrollnummer auch die persönlichen Daten des Untersuchten, sowie den eventuellen Grad der Erwerbsminderung und weitere Bemerkungen zum Gesundheitszustand enthalten (vgl. S.102).

Auf der andersfarbigen Karte für die "Arbeitsmedizinische Arbeitsplatzbeurteilung" soll zusätzlich zu den Angaben über die Belastung in den einzelnen Merkmalen auch die genaue Ar-

beitsplatzbezeichnung enthalten sein, sowie die Frage nach der Eignung des Arbeitsplatzes für Erwerbsgeminderte und die Frage nach den evtl. erforderlichen Arbeitsschutzartikeln wie Schutzbrille oder Handschuhe beantwortet werden.

Die Bearbeitung der beiden Karten ist abgeschlossen, wenn alle Beurteilungsmerkmale entsprechend ihrer Belastungsgrade "geschlitzt"¹³⁸⁾ sind und alle zusätzlichen Angaben auf den Karten vermerkt sind. Mit Hilfe eigens hierfür entwickelter Auswahlgeräte ist es dann möglich, aus einer größeren Zahl von Arbeitsplatzbeurteilungskarten diejenige herauszusuchen, die sich genau mit der Eignungsbeurteilungskarte einer bestimmten Person deckt. Das gleiche gilt für den umgekehrten Fall, wenn es darum geht, für einen bestimmten Arbeitsplatz einen geeigneten Mitarbeiter aus einer Vielzahl von Eignungsbeurteilungskarten herauszusuchen. Durch eine solche Verfahrensweise läßt sich nach Hettinger auch unter dem Gesichtspunkt der Belastbarkeit, der richtige Mann an den richtigen Arbeitsplatz bringen (vgl. S.106).

Den "richtigen Mann auf den richtigen Arbeitsplatz" zu bringen, ist auch das erklärte Ziel des Rehabilitationsprozesses Schwerbehinderter; dieses Ziel dürfte dann erreicht sein, wenn ein Behinderter auf einem Arbeitsplatz eingesetzt wird, der seinen Fähigkeiten und Anlagen entspricht und ihm darüber hinaus Gelegenheit gibt, sich weiterzuqualifizieren (vgl. Becker 1963, S.25).

Allerdings läßt sich dieses Ziel nicht allein mit Prämien und Förderbeträgen nach dem "bewährten" Gießkannenprinzip erreichen. Die individuelle Arbeitsvermittlung, die nach Becker als ein fester Bestandteil der Rehabilitation anzusehen ist (vgl. ebenda), könnte durch die analytische Arbeitsvermittlung weitgehend gewährleistet werden, wenn die bisherigen Erfahrungen und Vorschläge Beachtung finden würden. Bis heute unterscheiden sich allerdings die "Beratungs- und Vermittlungsunterlagen" der Arbeitsämter für die Behinderten in keinem Punkt von denen der übrigen Arbeitnehmer: Unter Position 23 ("gesundheitliche Einschränkungen") sind lediglich zwei Zeilen für Bemerkungen vorgesehen, die in Position 24 durch eine Prozentangabe der Behinderung und in Position 25 durch die Unterscheidung zwischen "anerk.Schwerbehind.Gleichgest. Sonstige" (entsprechend anzukreuzen) ergänzt werden. Das Pendant zur

"Beratungs- und Vermittlungsunterlage", die Auftragkarte des Arbeitgebers fällt in dieser Hinsicht noch dürftiger aus; unter Position 30 (Schwerbehin. oder Erw.-gem.) kann "auch" "nur" oder "nicht" angekreuzt werden; Position 31 ("Ausschließende Behinderung") hält eine Zeile zur Verfügung. Wie unter diesen Bedingungen eine "individuelle Arbeitsvermittlung" ermöglicht werden soll, bleibt ein Rätsel; dabei sind alle Voraussetzungen für eine Vermittlung von behinderten Arbeitnehmern durch die in der BRD weitverbreitete analytische Arbeitsbewertung gegeben. Die "Beratungs- und Vermittlungsunterlage" des Arbeitsamtes müßte nur um eine "Arbeitsmedizinische Eignungsbeurteilung" - möglicherweise als Flächenlochkarte - erweitert werden und mit "Arbeitsmedizinischen Arbeitsplatzbeschreibungen" geeigneter Arbeitsplätze verglichen werden. Die Auflage "Arbeitsmedizinische Arbeitsplatzkarten" an das Arbeitsamt weitergeben zu müssen, könnte ohne weiteres an die Vergabe von Prämien und Förderbeträge angebunden werden und würde für den Arbeitgeber kaum einen zusätzlichen Aufwand erfordern; auf diese Weise könnte die rehabilitationsgerechte Beschäftigung des Schwerbehinderten und damit auch die sinnvolle Vergabe von Fördermitteln jederzeit durch das Arbeitsamt bzw. die Hauptfürsorgestelle kontrolliert werden. Darüber hinaus bieten die Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung auch für den Arbeitgeber exakte Unterlagen für notwendige technische Veränderungen der Arbeitsplätze und damit die Möglichkeit, zusätzliche Arbeitsplätze über den Pflichtumfang hinaus, bereitzustellen. Die Inanspruchnahme von Prämien und Förderbeträgen ist dabei solange gerechtfertigt, solange diese weitgehend aus Mitteln der Ausgleichsabgabe finanziert werden. Längerfristig aber dürfte ein nach diesen Vorschlägen etabliertes System der Arbeitsvermittlung - möglicherweise auch ohne Prämien - eine schnellere und vor allem effektivere, sprich sachgerechtere Vermittlung der Behinderten gewährleisten.

4.5.2. Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel bei der Standortwahl von Betrieben

Mit der Möglichkeit der Erstellung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile verbindet Möller (1974) die Vorstellung, daß man die Ergebnisse der aAB auch für die Standortwahl von Betrieben heranziehen könne; seiner Meinung nach sollten die unternehmensspezifischen Anforderungsprofile mit bestimmten Merkmalen der Bevölkerungsstruktur verglichen werden, um so zu einer optimalen Standortwahl zu gelangen (vgl. S.87).

Ob ein Vergleich der Anforderungsstrukturen eines geplanten Unternehmens mit den von Möller nicht näher definierten Merkmalen der jeweiligen regionalen Bevölkerungsstruktur tatsächlich einen Fortschritt gegenüber der traditionellen "Ansiedlungspolitik" der Unternehmen bedeutet, sei einmal dahingestellt; eindeutig wären die Erfolgsaussichten erst dann, wenn man sich anstatt an vagen Merkmalen der Bevölkerungsstruktur an den Unterlagen der regionalen Arbeitsämter orientieren würde. Diese Verfahrensweise setzt allerdings voraus, daß die Arbeitsämter analog zu den unternehmensspezifischen "Anforderungsprofilen" "Qualifikationsprofile" der verfügbaren Arbeitskräfte erstellen. Da die unternehmensspezifischen Anforderungsprofile aus der analytischen Arbeitsbewertung hervorgegangen sind, müßten auch bei der Erstellung der Qualifikationsprofile diejenigen Anforderungen berücksichtigt werden, die in der analytischen Arbeitsbewertung Verwendung finden. Durch ein solchermaßen vereinheitlichtes System wäre ein Vergleich der unternehmensspezifischen Anforderungsprofile mit den Qualifikationsprofilen regionaler Arbeitsämter ohne weiteres möglich und das Risiko einer falschen Standortwahl weitgehend ausgeschlossen. Dies würde aber nicht nur den Unternehmen Vorteile bringen, sondern auch die staatlichen Fördermaßnahmen für strukturschwache bzw. unterentwickelte Regionen erleichtern, indem etwa Investitionshilfen nur für solche Unternehmen in Aussicht gestellt werden, deren Anforderungsprofil den Qualifikationsprofilen der jeweiligen Bevölkerung entsprechen. Durch eine solche Vorgehensweise kann unter Umständen die Kontinuität der Beschäftigung in einer Region aufrechterhalten werden, ohne daß aufwendige und langwierige Umschulungen "freigesetzter" Arbeitnehmer notwendig werden.

Selbst wenn dieser Idealfall nicht eintritt, so kann doch auf der Grundlage der Anforderungsprofile eines geplanten Betriebes ein gezieltes, den vorhandenen Qualifikationen angepaßtes Schulungsprogramm entworfen werden.

Liegt in einer strukturschwachen Region eine besonders ungünstige Altersstruktur vor, so wäre es auch denkbar, daß für die Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer (von vorneherein) gezielt Fördermittel angeboten würden. Entsprechende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen lassen sich ja - wie bereits weiter oben angesprochen - ohne weiteres mit Hilfe der Arbeitsbewertung bzw. der arbeitsmedizinischen Personalbeurteilung durchführen.

5. Analytische Arbeitsbewertung und Angestellte

5.1. Die Einführung der aAB im Angestelltenbereich

Daß die Einführung der aAB Ausdruck eines teilweise bereits vollzogenen und teilweise sich mit ihrer Hilfe noch vollziehenden Prozesses der Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten ist, wurde bereits im ersten Kapitel dargestellt.¹⁾

Die Einführung der Arbeitsbewertung wird von uns daher zunächst primär als logische Konsequenz der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung im Angestelltenbereich verstanden, die eben einer ihr adäquaten Lohnfindungsmethode bedurfte. Dabei erfordert die Technologie einerseits neue, flexible Methoden der Lohnfindung, andererseits leitet gerade die aAB durch die organisatorische Durchdringung des Angestelltensektors, d.h. durch die Beseitigung der "Scheinkomplizierung" (Jaeggi/Wiedemann), die verstärkte Anwendung neuer Technologien ein. Darüber hinaus beschränkt sich die aAB nicht auf den allgemeinen Zweck jeder Lohnfindungsmethode, die Arbeit auf gegebenem technologischen und arbeitsorganisatorischen Niveau zu ökonomisieren, vielmehr erweist sie sich in mancherlei Hinsicht als Instrument weitergehender Ziele und Zwecke im Sinne ihrer Anwender. Neben ihrer Bedeutung als Subjekt der Ökonomisierungsprozesse (vgl. neben Kap.1 auch Kap.4), spielt sie aufgrund ihres ausgeprägten Lohngerechtigkeitsimages und ihres weitgefächerten Anwendungsspektrums außerhalb der (direkten) Lohnfindung (siehe insbes. Kap.4) eine bedeutende Rolle im komplizierten und widersprüchlichen Komplex des Angestelltenbewußtseins.

Obwohl allein schon die Tatsache, daß die aAB praktisch die erste Lohnfindungsmethode darstellt, mit der die Angestellten konfrontiert werden, eine Untersuchung ihrer Wirkung auf das Angestelltenbewußtsein wert ist, bleibt dieser Aspekt sowohl in den gewerkschaftlichen als auch in sozial- und arbeitswissenschaftlichen sowie in den betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen ausgespart.

Dies hängt zunächst unmittelbar mit der auf den Lohnfindungsaspekt der aAB verengten Sichtweise der Arbeitsbewertungsexperten zusammen, die zwar mehr oder weniger deutlich mit dem Hinweis auf weitere "Nebenprodukte" der aAB für die Einführung

dieses Verfahrens werben, diese Möglichkeiten und ihre Konsequenzen aber nicht zum Gegenstand einer weitergehenden Untersuchung machen. Angesichts der tatsächlichen Relevanz dieser Möglichkeiten und der tiefgreifenden Folgen ihrer Wahrnehmung für alle Betroffenen, drängt sich die Vermutung auf, daß diese Aspekte in allgemein zugänglichen Publikationen mehr oder weniger bewußt vernachlässigt werden. Auf diese Weise bleiben sowohl der Umfang der Wahrnehmung des breiten Anwendungsspektrums als auch die bewußtseinsmäßigen Auswirkungen der Anwendung der aAB bei den Betroffenen weitgehend im Dunkeln.

Stattdessen werden in der Literatur einerseits eine Reihe von Gründen genannt, die eine Anwendung der aAB auch auf Angestelltentätigkeiten notwendig bzw. wünschenswert machen und andererseits einige dürftige Prognosen über ihre Wirkungsweise abgegeben, die sich allerdings zumeist auf eine positive Bestätigung der Anwendungsgründe beschränken.

So wird in der Literatur das Interesse an der Einführung der aAB in der Regel tautologisch mit dem Interesse an einer gerechten Ermittlung der Gehälter erklärt. Dieses Interesse wiederum nehme deshalb besonders zu, weil die Zahl der Angestellten gegenüber den gewerblichen Arbeitnehmern wachse, und dadurch auch eine vernünftigere Differenzierung der Gehälter nach unterschiedlichen Tätigkeiten auf der Tagesordnung stehe.

Als weiterer Grund für das steigende Interesse an der analytischen Arbeitsbewertung wird die zunehmende "Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten" genannt, die ihren Teil dazu beigetragen habe, daß nunmehr

"im Zuge der Angleichung der Arbeiter an die Angestellten (nicht etwa der Angestellten an die Arbeiter, J.Sch.), gleiche analytische Gehaltsfindungssysteme auch für den Angestelltenbereich konzipiert und verabredet (werden)" (Knebel 1975, S.24).2)

Demgegenüber gehen wir davon aus, daß die aAB deshalb besonders interessant für die Lohnfindung der Angestellten wird, weil die Durchsetzung der technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen hier erst langsam in Gang gekommen ist und die wesentlichen Umwälzungen noch bevorstehen.

Die reibungslose Anpassung der Gehälter an die veränderten Arbeitsstrukturen erfordert daher in Zukunft ein wesentlich flexibleres Instrument der Lohnfindung, als es bisher die re-

lativ starre Zuordnung in Lohngruppen darstellt.

Diese Funktion der aAB wird sich - genauso wenig wie eine Reihe weiterer latenter Funktionen, die in diesem Kapitel aufgedeckt werden - nicht spontan dem Bewußtsein der betroffenen Angestellten erschließen; sie aufzuhellen kann daher als ein wesentliches Anliegen dieser Arbeit verstanden werden.

5.2. Die Anwendungsbedingungen der aAB im Angestelltenbereich

Der Angestelltenbereich zeichnet sich für den oberflächlichen Betrachter durch ein scheinbar willkürliches Nebeneinander von fortgeschrittenen und zurückgebliebenen Sektoren aus; die Angestelltenschaft, die sich nach außen nur durch die ebenfalls willkürliche arbeits- und sozialrechtliche Abgrenzung von der Arbeiterschaft als eigenständige Arbeitnehmerkategorie ausweist, spiegelt diese Heterogenität ihres Beschäftigungsbereiches wider.

Trotzdem läßt sich ein roter Faden finden, der die Entwicklung des Angestelltenbereichs kennzeichnet, gleichzeitig die historischen Differenzierungsprozesse - schließlich den Verallgemeinerungsprozeß der Arbeitsbedingungen und damit den Auflösungsprozeß der materiellen Grundlagen einer eigenständigen Arbeitnehmerkategorie "Angestellte" erklärt. Diese Entwicklung beginnt unserer Meinung nach mit der formellen Subsumtion des Arbeitsprozesses der Angestellten unter den Verwertungsprozeß des Kapitals, die im Stadium der reellen Subsumtion auch den Warencharakter der Arbeitskraft der Angestellten entfaltet und damit die Herausbildung einer einheitlichen Arbeitnehmerkategorie jenseits der arbeits- und sozialrechtlichen Gliederung fördert.

Da sich der Prozeß der reellen Subsumtion der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital aufgrund spezifischer Widerstände, auf die wir weiter unten eingehen, nicht in allen Bereichen gleichzeitig vollzieht, unterscheiden sich diese Bereiche nach Subsumtionsgraden, wodurch das Nebeneinander von fortgeschrittenen und zurückgebliebenen Tätigkeiten, der unterschiedliche Entfaltungsgrad des Warencharakters der Arbeitskraft, die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, damit die unterschiedliche

Lage der Angestelltengruppen und letztlich auch die unterschiedlichen Entwicklungsbedingungen des Angestelltenbewußtseins erklärt werden können.

Weil der Subsumtionsprozeß als Entwicklungsprozeß einer spezifisch kapitalistischen Produktionsweise zu verstehen ist, gilt es auch im Angestelltenbereich die Gesetzmäßigkeiten dieser Entwicklung aufzudecken, die erst den "Übergang zur Produktion des relativen Mehrwerts, auf der Basis der Verkürzung der notwendigen Arbeit, Steigerung ihrer Produktivität, Ersetzung lebendiger durch vergegenständlichte Arbeit (ermöglicht)" (Kievenheim 1973, S.118).

Die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung im Angestelltenbereich, die bereits im ersten Kapitel ansatzweise dargestellt wurde, soll zu diesem Zweck nunmehr um einige Verwertungsgesichtspunkte erweitert werden, die die Entwicklung des Arbeitsprozesses der Angestellten als Subsumtionsprozeß unter das Kapital kennzeichnen.³⁾

Damit wird zugleich herausgestellt, daß die Anwendung der menschlichen Arbeitskraft nicht eindimensional als von einer "immanenten Entwicklungsgesetzmäßigkeit der Technik" (Littek) bestimmt, verstanden werden kann, sondern zu berücksichtigen hat, daß sowohl die Gestaltung der Arbeitstechnik als die der Arbeitsorganisation Verwertungsinteressen unterworfen ist.

Während die Darstellung der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung im ersten Kapitel vor allem dem Zweck dient, die Gründe zu klären, die auch im Angestelltenbereich die "Notwendigkeit" der Anwendung der aAB als Lohnfindungsmethode herbeigeführt haben, soll hier vor allem die Veränderung der Stellung der Arbeitskraft der Angestellten im Arbeitsprozeß im Zuge der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung herausgestellt werden. Wir gehen davon aus, daß damit nicht nur ein relevanter Ansatz für eine Sozialstrukturanalyse gefunden ist, ein Aspekt der uns hier nicht weiter interessiert, sondern vor allem ein Ansatz für eine soziologisch fruchtbar zu machende Neugliederung der Arbeitnehmerschaft jenseits der tradierten arbeits- und sozialrechtlichen Gliederung.⁴⁾ Diese Neugliederung hat sich quasi informell bereits durch die gemeinsame Anwendung der aAB auf Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten und durch die Abgrenzung der leitenden An-

gestellten durchgesetzt. Zugleich soll mit diesem Ansatz die widersprüchliche Entwicklung des Angestelltenbewußtseins erklärt werden, die es bei der Untersuchung der Wirkung der aAB zu berücksichtigen gilt.

5.2.1. Die formelle und reelle Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital

Von formeller Subsumtion unter das Kapital kann man dann sprechen, wenn der Arbeitsprozeß zum Mittel des Verwertungsprozesses geworden ist, also der Selbstverwertung des Kapitals durch die Produktion und Realisation von Mehrwert dient.⁵⁾

Das charakteristische Merkmal der formellen Subsumtion ist daher nach Marx "die direkte Unterordnung des Arbeitsprozesses, in welcher Weise technologisch immer betrieben, unter das Kapital" (S.60). Der Arbeitsprozeß geht also, "technologisch betrachtet, (...) grad vor sich wie früher, nur jetzt als dem Kapital untergeordneter Arbeitsprozess" (Resultate ..., S.52).⁶⁾ Erst auf dieser Grundlage entwickelt sich eine spezifisch kapitalistische Produktionsweise, die schließlich die Bedingungen des Arbeitsprozesses umwälzt.⁷⁾

Zunächst sind allerdings die Modifikationen des traditionellen Arbeitsprozesses als Folge der formellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital zu sehen. So wird die Arbeit intensiver, die Dauer des Arbeitsprozesses wird verlängert, schließlich wird die Arbeit unter den Augen des materiell interessierten Unternehmers kontinuierlicher und ordnungsmäßiger, obwohl dadurch der Charakter des Arbeitsprozesses nicht grundlegend geändert wird (vgl. Marx, Resultate..., S.47). Trotzdem liegt darin ein wichtiger Unterschied zu solchen Tätigkeiten, die nicht unter das Kapital subsumiert sind (z.B. in Staatsbetrieben: Post und Bahn)⁸⁾, außerdem ist - wie bereits erwähnt - die formelle Subsumtion notwendige Bedingung für die reelle Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital (vgl. Anm.7).

Charakteristisch für die Phase der formellen Subsumtion der Lohnarbeit unter das Kapital ist die handwerkliche Arbeitsweise; sie steht am Anfang der Entfaltung des Warencharakters der Arbeitskraft, die sich in diesem Stadium noch allgemein durch Kunstfertigkeit, Geschick etc. auszeichnet.

Diese Kunstfertigkeit wird noch nicht durch das Niveau der Arbeitsteilung und der vorhandenen Arbeitsmittel, deren Werkzeugcharakter handwerkliches Geschick erfordert, beeinträchtigt. Während sich für den unmittelbaren Produktionsprozeß feststellen läßt, daß die vorkapitalistische Produktionsweise bereits einfache Kooperationsformen und relativ entwickelte werkzeugmäßige Arbeitsmittel in den kapitalistischen Produktionsprozeß einbrachte, läßt sich für den Funktionsbereich der Angestellten, der, bevor er als solcher definiert werden kann, bereits zwei Delegationsstufen unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen durchlaufen hat,⁹⁾ eine solche Entwicklung der Arbeitsorganisation oder der Arbeitsmittel nicht feststellen.

So gehen nach Marx etwa in die Funktion "Buchführung" neben der Arbeitskraft noch folgende Arbeitsmittel ein: Feder, Tinte, Papier und Schreibpult (vgl. MEW 24, S.135).

Diese sachlichen Arbeitsbedingungen bleiben im Arbeitsprozeß der Angestellten praktisch ohne Bedeutung, so daß die wesentlichen Merkmale des Arbeitsprozesses der formell subsumierten Angestellten, ihre handwerksmäßige Arbeitsweise, ihr ganzheitlicher Arbeitsvollzug, ihre weitgehende Dispositionsfreiheit etc. erhalten bleiben und sich der Warencharakter ihrer Arbeitskraft nur in der einfachen Zirkulation, im Tausch von Kapital und Arbeit realisiert.

Der Subsumtionsprozeß (zunächst formelle Subsumtion) der sogenannten Angestelltentätigkeiten unter das Kapital beginnt also mit der Delegation ursprünglich selbst vom Unternehmer wahrgenommener Funktionen an besondere Lohnarbeiter. Der formell subsumierte Arbeitsprozeß der Angestellten fußt daher eben nicht in gleichem Sinne auf einer bereits "kapitalistischen Arbeitsweise", wie dies für ehemals handwerksmäßige Arbeitertätigkeiten gilt. Im Unterschied zur formellen Subsumtion von Arbeitertätigkeiten unter das Kapital setzt also - anders ausgedrückt - die Beschäftigung von Angestellten - und damit auch ihre formelle Subsumtion - nicht unmittelbar mit der Konstituierung des Kapitalverhältnisses ein, sondern erst zu einem Zeitpunkt, da der Subsumtionsprozeß der Arbeitertätigkeiten bereits so weit fortgeschritten ist, daß die daraus indirekt resultierende Komplexität der Unternehmeraufgaben die Notwendigkeit der Delegation von Unternehmerfunktionen auf angestellte

Lohnarbeiter erzwingt.

Auf der Grundlage der vorhandenen Arbeitsweise, also der gegebenen Produktivkraft der Arbeit, läßt sich die Mehrarbeit der angestellten Lohnarbeiter nur durch eine Verlängerung der Arbeitszeit, also - analog zur absoluten Mehrwertproduktion der formell subsumierten Lohnarbeiter in der unmittelbaren Produktion - nur absolut steigern.

Während die Steigerung der absoluten Mehrwertproduktion im Produktionsbereich eine physische Grenze findet, die mit den notwendigen - von den Arbeitern erkämpften - Arbeitszeitbeschränkungen den Übergang zur relativen Mehrwertproduktion beschleunigt, wirken sich diese Arbeitszeitbeschränkungen mittelbar als soziale Schranken auch auf den Angestelltenbereich aus. Da eine wesentliche Ausdehnung der Arbeitszeit der Angestellten über die Arbeitszeit der Arbeiter hinaus die Loyalität dieser Arbeitnehmergruppe gegenüber den Arbeitgebern gefährdet hätte, andererseits aber auch die arbeitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für die Steigerung der Arbeitsproduktivität der Angestellten nicht gegeben waren, mußte die Zahl der beschäftigten Angestellten im Zuge der weiteren Expansion des Produktionsbereiches, der dem Angestelltenbereich seine Aufgaben vorgibt, quasi naturnotwendig gesteigert werden.

Die Ausdehnung der Angestelltenzahlen war allerdings - historisch gesehen - durch die geringe Zahl qualifizierter Angestellter begrenzt und führte zunächst zu einem - im Vergleich zu den Produktionsarbeitern - relativ hohen Einkommensniveau, bis die Beschränkung ihrer Zahl mit steigender Volksbildung beseitigt wurde.¹⁰⁾

Eine ähnliche, weitergehende Auffassung vertritt Kocka (1972), der vor dem Hintergrund der geringen Verbreitung allgemeiner und fachlicher Bildung in dieser Phase der Industrialisierung auf die Bedeutung der "Erfahrungskomponente" in der Angestelltenqualifikation verweist, die auch die Loyalitätsbedürfnisse der Unternehmer erklärt und die Privilegierung der Angestellten "durch finanzielle Sonderleistungen, größere Arbeitsplatzsicherheit und Bezahlung in Form von Gehalt (verständlich macht)" (S.113).¹¹⁾

Diese "Erfahrungskomponente" scheint uns einen wichtigen Aspekt der Angestelltentätigkeit - über die ersten Phasen der In-

dustrialisierung hinaus - zu kennzeichnen.

Während auf der einen Seite die Verallgemeinerung und Verwohlfleinerung der Bildung die Konkurrenz der Angestellten untereinander erhöhte und auch nicht ohne Wirkung auf die Gehälter blieb, muß auf der anderen Seite festgestellt werden, daß die Erfahrungskomponente ihrer Tätigkeit für die Angestelltenschaft insgesamt gesehen bis zur Einführung der EDV eine wichtige Rolle gespielt hat.¹²⁾

Trotz einer ständig verbesserten Arbeitsteilung und einer Vervollkommnung der werkzeugmäßigen technischen Basis der Büroarbeit ließ sich bei den gestiegenen quantitativen und qualitativen Aufgaben des Angestelltenbereichs die "Erfahrungskomponente" nicht vollständig beseitigen. Dazu bedurfte es einer fortgeschrittenen Technologie, die sowohl die Voraussetzungen für eine Vergegenständlichung des Qualifikationsmerkmals "Erfahrung", als auch für die Koordinierung des gewaltigen arbeitsteilig organisierten Apparates mitbrachte.

Die Bedeutung der Erfahrungskomponente rückt unserer Meinung nach den jeweiligen Stand der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung in den Mittelpunkt der Untersuchung. Dabei gehen wir davon aus, daß sich die Erfahrungskomponente nicht alleine durch Arbeitsteilung abbauen läßt, genausowenig wie sich die - von der schnellen Entwicklung des Produktionsbereichs vorgegebene - qualitativ und quantitativ gewachsenen Aufgaben, die einer zentralen Koordinierung bedürfen, nicht durch bloße Arbeitsteilung soweit vereinfachen lassen, daß alle Stufen der betrieblichen Hierarchie hiervon tangiert werden. Von daher gesehen gilt es vor allem die Rolle der Arbeitsmittel im Entwicklungsprozeß der Angestelltentätigkeiten zu beachten und ihren engen Zusammenhang mit der Entwicklung der Arbeitsorganisation zu betonen.

In diesem Sinne äußert sich auch Shibata (1975), der die Entwicklung der Arbeitsmittel der Büroarbeit, analog zur Entwicklung der Arbeitsmittel in der unmittelbaren Produktion als einen Prozeß darstellt, der "ebenfalls in verschiedenen Etappen vom Werkzeug über die Maschine zum Maschinensystem und von dort zum automatischen System der Maschinerie vor sich geht" (S.105). Als "Werkzeuge" stuft Shibata - neben dem Rechenbrett - auch noch so relativ entwickelte Instrumente wie Rechen- und Schreibmaschinen, sowie Vervielfältigungsgeräte und

Zeitregistrierapparate ein; "Maschinensysteme" sind seiner Meinung nach kombinierte Maschinen wie z.B. IBM und RR-Geräte für Rechen- und statistische Operationen und Prozeßdatenübertragungssysteme. Schließlich bleiben als "automatische Systeme der Maschinerie" die elektronischen Datenverarbeitungssysteme zu nennen, die mit Computern arbeiten (vgl. S.105).

Mit der Entwicklung der Arbeitsmittel der Büroarbeit vollzieht sich nach Shibata auch die Entwicklung der Organisation dieser Arbeit.¹³⁾ Dabei sei die Arbeitsorganisation auf der Stufe der "Werkzeuge" zwar noch gering, aber schon arbeitsteilig gewesen, als Hauptarbeitsmittel zur Registrierung der Informationen habe vor allem das Rechnungsbuch gedient.

Auf der Stufe der "Maschine" habe der Umfang und die inhaltliche Konzentration der Arbeitsorganisation wesentlich zugenommen, dadurch sei auch die Geschwindigkeit in der Verarbeitung der gleichzeitig enorm gewachsenen Menge von Informationen wesentlich erhöht worden, Arbeitsteilung und Kooperation seien wesentlich intensiver geworden, die Differenzierung der Tätigkeiten in anspruchsvolle und einfache Operationen sei fortgeschritten.

Auf der Stufe der "Maschinensysteme" habe sich dieser Trend weiter fortgesetzt und dabei die Struktur und Anordnung der Arbeitsplätze von Grund auf verändert.

Auf der letzten Stufe, dem "automatischen System der Maschinerie", kenne der Umfang der Arbeitsorganisation keine Grenzen mehr, während sie inhaltlich vollständig konzentriert werde. Durch die Registrierung von Informationen auf Magnetbändern sei es möglich, große Mengen von Informationen sofort zu verarbeiten und jederzeit abzurufen (vgl. S.105). Zwar vollzieht sich die technologische Entwicklung unserer Meinung nach nicht unabhängig von den bestehenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen,¹⁴⁾ ebenso wenig kann von einer technologischen Determinierung der Arbeitsorganisation und damit letztlich auch der Arbeitsbedingungen ausgegangen werden, wie noch die inzwischen - auch empirisch - widerlegten Untersuchungen von Blauner (1970) und Mallet (1972) nachzuweisen suchten, die unmittelbar von der Produktionstechnik auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation schlossen, indem sie als Folge der weiteren Entwicklung der Automationstechnologie günstigere Arbeitsbedingungen für die Beschäftigung in automatisierten Betrieben prognosti-

zierten, und dabei - genauso wenig wie die im Resultat entgegengesetzten Prognosen Brights (1960) - nicht zwischen Arbeitsorganisation und Produktionstechnik als eigenständigen Gestaltungsmitteln unterschieden (vgl. dazu auch Brandt u.a. 1978, S.8).

Obwohl also - wie hier ausgeführt - die Entwicklung der Arbeitsorganisation nicht eindeutig von der technologischen Entwicklung determiniert werden kann, ergeben sich doch auf jeder Stufe der technologischen Entwicklung neue Ansatzpunkte für eine Verschärfung der Arbeitssituation, die je nach Charakter der technologischen Neuerung und der betroffenen Arbeitnehmergruppen mehr oder weniger technologisch unterstützt bzw. inspiriert, oder unabhängig davon, rein organisatorisch durchgesetzt werden können.¹⁵⁾

Es gilt allerdings zu beachten, daß sich die Bedeutung der "Erfahrungskomponente" bereits mit wachsender Arbeitsteilung und der damit einhergehenden Trennung von einfachen und komplizierten Tätigkeiten in der Angestelltenhierarchie nach oben verschiebt, dort aber solange erhalten bleibt, bis die technische Entwicklung sie obsolet macht; dieser Prozeß ist allerdings bis jetzt nicht abgeschlossen.

Nimmt man die absoluten Führungstätigkeiten, so beruhen - einer Meldung des Handelsblattes vom 20.5.1968 zufolge - in den USA 85 % aller Unternehmensentscheidungen auf (computerunterstützter) Informationslogik und 15 % auf einer unternehmerischen, zweifellos auf Erfahrung gestützten Intuition (Europa: 45 % zu 55 %).

Auch wenn sich die Zahlenverhältnisse hier inzwischen verschoben haben sollten wird deutlich, daß die sich entwickelnden arbeitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Instrumentarien den Arbeitsprozeß der Angestellten nicht in allen seinen Teilen gleichmäßig durchdringen, sondern erst ganz allmählich auch jene Bereiche tangieren, die aufgrund ihrer funktionellen Struktur nur schwer einer Vergegenständlichung der dort notwendigen Qualifikationen zugänglich zu machen sind.

Die Tatsache, daß im Angestelltenbereich formell und reell subsumierte Arbeitsprozesse nebeneinander bestehen und bereits reell subsumierte Arbeitsvollzüge noch wesentliche Elemente der formell subsumierten Arbeitsweise enthalten, macht die Bestimmung des Übergangs von der formellen zur reellen Subsumtion

der Angestelltenbereiche unter das Kapital schwierig.

Da sich die reelle Subsumtion der Arbeit unter das Kapital in allen Formen entwickelt, "die den relativen Mehrwert im Unterschied vom absoluten entwickeln" (Marx, Resultate..., S.61), muß bereits die Herausbildung einer manufakturrellen Arbeitsweise als erste Stufe der reellen Subsumtion der Angestelltenarbeit definiert werden.¹⁶⁾ Die technologische Grundlage der Angestelltentätigkeiten ändert sich damit allerdings nicht grundlegend, vorherrschend bleibt - auch nach der Einführung neuer "Werkzeuge" - die handwerksmäßige, wenn auch kooperativ organisierte Arbeitsweise. D.h. auch bei manufakturreller, aus Teiloperationen zusammengesetzter Arbeitsweise, bleibt "die Verrichtung (...) handwerksmäßig und daher abhängig von Kraft, Geschick, Schnelle, Sicherheit des Einzelarbeiters in Handhabung seines Instruments" (Marx, MEW 23, S.358), daran ändert auch die Einführung fortgeschrittener "Werkzeuge" bis hin zur elektrischen Schreibmaschine nichts, sie erfordert noch immer die Schnelle desjenigen, der dieses Instrument handhabt. Daher führt die erste Stufe der reellen Subsumtion, die manufakturrelle Arbeitsweise, noch keineswegs zur Einsparung von Arbeitskräften, sondern nur zur Trennung von komplizierter und einfacher Arbeit, sie bildet damit aber die Voraussetzung für die Einführung der Maschinerie.¹⁷⁾

Während sich die manufakturrelle Arbeitsweise auf immer weitere Bereiche "höherer" Angestelltentätigkeiten ausdehnt, stehen zunächst nur die in diesem Prozeß abgespaltenen Routinetätigkeiten überhaupt in Kontakt mit den sich weiterentwickelnden Werkzeugen der Bürotechnologie. Auch die bereits erwähnte Anwendung elektrischer Schreib- und Rechenmaschinen, ja sogar die Datenverarbeitung auf Lochkartenbasis ändern an diesem Zustand nichts grundlegendes, lediglich die Verwendung von Diktiergeräten etc. signalisiert auch in diesen Sphären "höherer" Angestelltentätigkeiten die technologische Entwicklung im Bürobereich.

Erst die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung revolutioniert die Bürotechnik grundlegend und wird damit zum Ausgangspunkt einer permanenten Veränderung technischer und organisatorischer Strukturen.

Die reelle Subsumtion als Ausbildung einer spezifisch kapitalistischen Arbeitsweise verstanden, setzt sich im Angestellten-

bereich historisch erst endgültig mit der Teilautomation als einer diesem Bereich entsprechenden "Maschinerie" durch. Die reelle Subsumtion auch als noch nicht abgeschlossener Prozeß verstanden,¹⁸⁾ bedurfte also eines wesentlich höheren Entwicklungsniveaus der Produktivkräfte als dies für den Arbeiterbereich der Fall war. Kievenheim (1973) spricht in diesem Zusammenhang von "spezifischen Widerständen" (?), die sich

"im Vorfeld der materiellen Produktion wie auch im tertiären Sektor (...) der Einführung der industriellen Produktionsweisen (...) entgegensetzen, (...) bei denen sich der Übergang von der formellen zur reellen Subsumtion erst unter den Bedingungen des intensiven wissenschaftlich-technischen Fortschritts vollzieht" (S.123 f.).

Für uns sind diese "spezifischen Widerstände" sehr realer Natur, d.h. der Entwicklungsprozeß einer spezifisch kapitalistischen Produktions- bzw. Arbeitsweise, der ja zugleich auch Entwicklungsprozeß des Warencharakters der Arbeitskraft der angestellten Lohnarbeiter ist, wird unserer Meinung nach keineswegs dadurch verzögert, daß auch sog. unproduktive Funktionen davon betroffen sind, genauso wenig wie die Tatsache eine entscheidende Rolle spielt, daß es sich um delegierte Unternehmerfunktionen handelt,¹⁹⁾ vielmehr erklärt sich die deutlich langsamere Entwicklung des Arbeitsprozesses und - davon abhängig - auch die zeitweilig privilegierte Arbeitssituation der Angestellten, sowie letztlich auch ihr besonderer arbeits- und sozialrechtlicher Status aus der lange bestehenden technologischen Schranke, die eine Vergegenständlichung der Erfahrungsqualifikation und eine maschinelle Be- und Verarbeitung des speziellen Arbeitsgegenstandes der Angestellten, den man im weitesten Sinne mit dem Begriff "Information" umschreiben kann, unmöglich machte.²⁰⁾ Allerdings ist der bereits mit der Kooperation und fortschreitenden Arbeitsteilung eingeleitete Prozeß der reellen Subsumtion der Angestelltenarbeit von vorneherein als Differenzierungsprozeß der Angestelltentätigkeiten zu verstehen, in dessen Verlauf sich - wie bereits erwähnt - die Trennung von einfacher und komplizierter Tätigkeit vollzieht und dabei gleichzeitig reell subsumierte und formell subsumierte Angestellte voneinander getrennt werden.

Diese Trennung wird zumindest potentiell durch die EDV aufgehoben, die sich längerfristig fast alle Angestelltenfunktionen

unterwerfen kann; die verbleibenden formell subsumierten Tätigkeiten legitimieren sich dann nicht mehr durch die Kompliziertheit ihrer Arbeit, durch besondere Qualifikationen, Erfahrungen etc., sondern nur noch durch ihre Rolle als Leitungskader im Kapitalverwertungsprozeß.²¹⁾

Damit hängt letztlich von der jeweiligen Stufe innerhalb der kapitalistischen Leitungshierarchie der Subsumtionsgrad der Tätigkeit ab, während vor dem Siegeszug der EDV die jeweilige Stufe innerhalb der Leitungshierarchie zusammen mit dem Subsumtionsgrad der Tätigkeit den Platz innerhalb der gesellschaftlichen Organisation der Arbeit definierte und damit erst - wie Steiner (1967) richtig feststellte - "das unterschiedliche Verhältnis der verschiedenen Beschäftigten zu den Produktionsmitteln (bestimmte)" (S.71).

Durch die sich ständig weiterentwickelnden Möglichkeiten der EDV werden also die formell subsumierten Tätigkeiten letztlich auf den Kreis der Kapitalfunktionen wahrnehmenden "angestellten Lohnarbeiter" bzw. auf weitere leitende Angestellte in Führungspositionen und Schlüsselrollen etc. begrenzt (vgl. dazu auch unsere Darstellung der aktuellen Auseinandersetzung um die Kategorie des "leitenden Angestellten").

Trotzdem kann gegenwärtig noch nicht davon ausgegangen werden, daß bereits der ganze Angestelltenbereich reell unter das Kapital subsumiert ist. Es sind daher noch die einzelnen Angestelltingruppen hinsichtlich des Subsumtionsgrades ihrer Tätigkeit zu unterscheiden. Entsprechend lassen sich auch die in den jeweiligen Bereichen vorherrschenden Arbeitsweisen in ihrer Annäherung an eine spezifisch kapitalistische Arbeits- und Produktionsweise unterscheiden. Je komplizierter und anspruchsvoller die Angestelltenfunktionen sind, um so deutlicher wird die Abhängigkeit der Durchsetzung einer kapitalistischen Produktionsweise vom Stand der wissenschaftlich-technischen Entwicklung und ihrer Umsetzung in den Arbeitsvollzügen selbst. Diese Entwicklung vollzieht sich im Angestelltenbereich allerdings sehr schnell, nachdem die Manufakturperiode trotz vielfältiger neuer sog. Büromaschinen bis zur Einführung der EDV - und auf bestimmten Gebieten darüber hinaus, andauerte.

Erst mit der Anwendung der Computertechnologie setzt sich auch im Angestelltenbereich eine spez. kapitalistische Arbeitsweise durch, die "die Art dieser Arbeit und die reale Weise des gan-

zen Arbeitsprozesses revolutioniert" (Marx, Resultate ..., S.47), und damit auch hier die für die reelle Subsumtion typische permanente Revolutionierung der Arbeitsweise einleitet.

Wir gehen allerdings von der These aus, daß die Computertechnologie im Angestelltenbereich derzeit (nur) den Kern einer neuen "Organisationstechnik" (H.D.Bahr) darstellt, während die noch bestehenden technologischen Lücken durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen geschlossen werden müssen. Das Erfordernis, diese technologischen Lücken schließen zu müssen, determiniert längerfristig auch den Einsatz der Technologie. Daher gilt es nach Brandt u.a. (1978)

"nicht mehr nur dem Einfluß der Technologie auf die Arbeitsorganisation, sondern vor allem umgekehrt den Auswirkungen ökonomisch bedingter Organisationsprinzipien auf den technischen Wandel nachzugehen" (S.21).

Obwohl wir diese Auffassung von Brandt u.a. teilen, kommen wir zu einer grundsätzlich anderen Bewertung des Charakters der Computertechnologie im Bürobereich.²²⁾

Wir gehen - unter Beachtung verschiedener Merkmale des Arbeitsprozesses - davon aus, daß die Computertechnologie im Bürobereich derzeit das Stadium der "Maschinerie" erreicht hat und - als ganzes betrachtet - erst langsam in eine Übergangsphase zur Automation eintritt. Noch fungiert die Computertechnik vorwiegend als Einsaugungsmittel von Arbeit und nur bedingt als Träger autonomer Arbeitsabläufe, obwohl Teile der fortgeschrittenen "Maschinerie" zugleich schon den Charakter eines automatischen Systems annehmen.

Der Arbeitsprozeß der Angestellten durchläuft also in einigen Bereichen in einer äußerst kurzen Frist die für die Arbeiter-tätigkeiten in der Produktion ungleich länger andauernde Mechanisierungsphase, während der die Maschinerie auch im Angestelltenbereich strengste Disziplin schafft und "die gegenständlichen Bedingungen der Arbeit - Material und Mittel der Arbeit - (...) als Absorptionsmittel und Erpressungsmittel (dienen)" (Marx, Resultate..., S.44).

Die Teilautomatisierung, die im Angestelltenbereich auf der EDV-Technologie basiert, behält ihren Charakter als Maschinerie, also als Einsaugungsmittel von lebendiger Arbeit allerdings solange, bis die vorhandenen technischen Lücken beseitigt sind.

D.h. solange noch aufgrund relativer Autonomie bestimmter Teilbereiche das Arbeitstempo den Zeitpunkt des Einsatzes der fortgeschrittenen Technik bestimmt, kann noch nicht von einer Automatisierung gesprochen werden.

In diesen Bereichen muß das Arbeitstempo vorerst noch durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen und gegebenenfalls durch Lohnanreize bzw. durch ein Kontrollsystem gesteigert werden. Die vorhandene Maschinerie gibt zwar durch ihre Kapazität ein technisch mögliches Arbeitstempo vor, es fehlen aber die technischen Verbindungsglieder, die eine direkte Bestimmung des Arbeitstempos durch die Maschinerie vermitteln könnten. So konnten Brandt u.a. zwar im Zuge des EDV-Einsatzes einen Trend zur Ablösung arbeitsorganisatorischer Zeitregelungen durch "maschinell getragene Bestimmungen" feststellen, dieser lag aber eindeutig hinter ihren Erwartungen, weil der Anteil der Tätigkeiten, die durch arbeitsorganisatorische Regelungen festgelegt sind, bei etwa 32 bis 33 % konstant blieb, während die gleichzeitig beobachtete Zunahme der über die organisationstechnologische Wirkungsweise determinierten Tätigkeiten von 14 auf 37 % vor allem auf die Beseitigung autonomer Tätigkeiten zurückgeführt wurde (vgl. S.376).

Diese Ergebnisse sprechen unserer Meinung nach dafür, daß die Funktion der EDV als Organisationstechnologie zum gegenwärtigen Zeitpunkt von Brandt u.a. überschätzt und ihre Funktion als (bloßes) Arbeitsmittel unterschätzt wird.

Angesichts bestehender technologischer Lücken in weiten Bereichen der Angestelltentätigkeit kann die EDV ihre organisations-technologische Wirkungsweise nicht in dem Maße entfalten wie dies etwa für viele Bereiche der unmittelbaren Produktion gilt, vielmehr bewirkt sie zunächst eher eine Ausweitung und vor allem eine Verschärfung der arbeitsorganisatorischen Maßnahmen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil die Anforderungen an den Angestelltenbereich gestiegen sind und der Arbeitsprozeß daher durch geeignete Maßnahmen den gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen angepaßt werden muß. So wird etwa die EDV-Entwicklung im Bankgewerbe in der Untersuchung von Brandt u.a. (1978) vorwiegend darauf zurückgeführt, daß die quantitativen und qualitativen Nachfragesteigerungen, die sich in der Ausweitung des Geschäfts- und Arbeitsvolumens niederschlagen, von den "konventionellen Methoden des bankbetrieb-

lichen Arbeitsprozesses" nicht mehr bewältigt werden können (vgl. S.316).

Dabei wurde in diesem immer noch expandierenden Sektor der personaleinsparende Faktor der Anwendung der EDV - insbesondere von den Betroffenen selbst - zunächst nicht so deutlich wie in anderen Bereichen wahrgenommen. Bestenfalls konnte der Personalszuwachs abgebremst, nicht aber gestoppt werden. Obwohl diese relativen Personaleinsparungen bereits zu einer deutlichen Verringerung der Personalkosten pro Geschäftsvorfall führten, machte erst das weitere Eindringen der EDV in den bankbetrieblichen Arbeitsprozeß und die damit einhergehende Rationalisierung der Arbeitsorganisation auch die Personaleinsparungen im Gefolge des EDV-Einsatzes nicht zuletzt in der Verschärfung der Arbeitssituation der hier tätigen Angestellten spürbar.

Die Veränderung der Kostenstruktur führt zu einem permanenten Rationalisierungsdruck, der durch die mit Hilfe der EDV ausgebauten und verbesserten betrieblichen Informations- und Managementsysteme noch verstärkt wird. Damit bestätigt sich auch hier längerfristig die prägende Kraft der stofflichen Elemente des Arbeitsprozesses gegenüber den Rudimenten eines tradierten, kooperativen Arbeitsprozesses, wie er noch in verschiedenen Bereichen der Angestelltentätigkeiten anzutreffen ist. Die reelle Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital vollzieht sich also - insbesondere in ihren zurückgebliebenen Bereichen - ganz wesentlich im engen Kontext mit dem Einsatz einer fortgeschrittenen Technik. Diese Investitionen, die zur Verminderung des Arbeitsaufwandes und damit zur Personalkosten-senkung beitragen, verändern die Kostenstruktur z.B. des Bankbetriebes, wie auch die Kostenstruktur vergleichbar bürokratisch organisierter Institutionen erheblich. Da der Anstieg der Sachkosten in Gestalt der Maschinerie (Computer statt Aktenordner, Tinte, Feder und Büroklammern) das Verhältnis von variablem und konstantem Kapitel bedeutend verändert, wird unserer Meinung nach in weiten Bereichen der Angestelltentätigkeiten erstmals die "Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals" relevant. Dabei spielt die Rangfolge der Gründe, die ursprünglich den Einsatz der modernen Technik im Interesse des Kapitals erforderlich machten, keine Rolle mehr; auch wenn

vor allem marktökonomische Erfordernisse bei der Einführung der EDV im Vordergrund standen, so entwickelt sich ganz von selbst der Zwang zur "Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals", der auch alle vor- und nachgelagerten Bereiche erfaßt.

Dabei stellt die EDV quasi einen Kristallisationspunkt der Rationalisierungsstrategien des Kapitals dar, weil sie Ausgangspunkt und Zielpunkt zugleich ist.

Trotz der bestehenden technologischen Lücken sorgt die EDV-Technologie in ihrer Doppelfunktion als Arbeitsmittel und Informations- bzw. Kontrollsystem für eine sprunghafte Erhöhung des Vergesellschaftungs- und Integrationsgrades im jeweiligen Arbeitsprozeß.

Der EDV-Technologie kommt dabei "in ihrer Funktion als Organisations- bzw. Informationstechnologie" die Aufgabe zu, "den Arbeitsprozeß nach Prinzipien der Zeit- bzw. der Produktionsökonomie zu reorganisieren" (Brandt u.a. 1978, S.482).²³⁾

Während die EDV-Technologie im Produktionsbereich vor allem der Unterstützung einer störungsfreien Auslastung der vorhandenen kapitalintensiven Produktionsanlagen dient und die Anwendung zeitökonomischer Organisationsprinzipien sich auf das Ziel der Auslastung aller Produktionsanlagen richtet, ist die EDV-Anlage z.B. im bankbetrieblichen Arbeitsprozeß unmittelbar Gegenstand zeitökonomischer Organisationsprinzipien, d.h. das zeitökonomische Strukturelement wird im bankbetrieblichen Arbeitsprozeß unmittelbar auf die EDV-Anlagen bezogen (vgl. Brandt u.a., S.482 f.).

Die Veränderung der Kostenstruktur bisher personalintensiver Bereiche macht die Anwendung zeitökonomischer Organisationsprinzipien dringend notwendig. Dies gilt nicht nur für den Bankbetrieb, sondern dies gilt ebenso für die Industrieverwaltungen und die Konstruktionsbüros sowie für bürokratisch organisierte Bereiche des Handelskapitals und anderer Dienstleistungsbetriebe. Wir sehen dabei, daß das zeitökonomische Strukturelement im Zusammenhang mit der veränderten Kostenstruktur, d.h. mit den steigenden fixen Kosten sowohl produktive als auch unproduktive Bereiche erfaßt.

Der Zwang zur Auslastung der Anlagen führt dazu, daß der Arbeitsprozeß in allen genannten Bereichen der immateriellen Produktion, unabhängig davon, ob es sich um produktive oder

unproduktive Bereiche handelt, tendenziell ähnlich wird.

Die jeweils spezifischen Arbeitsprozesse mit ihren unterschiedlichen Anforderungen und Qualifikationsstrukturen werden durch die Anwendung einer einheitlichen Technologie eingeebnet. Die in allen Bereichen vom Rentabilitätsprinzip erzwungene Auslastung der technischen Anlagen läßt nur einen sehr geringen Spielraum für eine spezifische Gestaltung des jeweiligen Arbeitsprozesses, gleichgültig, ob der Arbeitsprozeß zugleich auch Verwertungsprozeß ist oder ob er der Aneignung eines Teils des produzierten Mehrwerts dient.

Der Zeitfaktor wird dabei nicht mehr von außen an den Arbeitsprozeß der Angestellten herangetragen, sondern er wird mit den wachsenden Anlagekosten zur inneren Gesetzmäßigkeit ihres Arbeitsprozesses. Ausgangspunkt dieser Strukturveränderung ist zwar das wachsende Arbeitsvolumen der Angestelltenbereiche, das auch mit einer Erweiterung des Personalbestandes nicht zu bewältigen ist und daher der Anwendung einer fortgeschrittenen Technologie bedarf; die Verschärfung der Arbeitssituation der Angestellten ergibt sich dagegen zwangsläufig aus der notwendigen "Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals".

Da aber nach Marx die "Ökonomie in der Anwendung der Produktionsmittel (...) nur aus ihrem gemeinsamen Konsum im Arbeitsprozeß vieler (entspringt)", erwirbt "ein Teil der Arbeitsmittel (...) diesen gesellschaftlichen Charakter, bevor ihn der Arbeitsprozeß selbst erwirbt" (MEW 23, S.344).

Die Rolle der Arbeitsmittel, die Marx hier für die "Kooperation" als einer frühen Form der materiellen Produktion definiert, läßt sich ohne weiteres auf ihre gegenwärtige Rolle in weiten Bereichen der Angestelltentätigkeiten übertragen. Vielfach lösen erst die Arbeitsmittel im Angestelltenbereich den Vergesellschaftungsprozeß aus und treiben damit gleichzeitig die gesellschaftliche Formbestimmung der Arbeit voran. Aufgrund der sprunghaften technologischen Entwicklung im Bürobereich kann sogar davon ausgegangen werden, daß der "gesellschaftliche Charakter der Arbeitsmittel" in der Regel weit vor dem Vergesellschaftungsgrad des Arbeitsprozesses rangiert, d.h. der Vergesellschaftungsprozeß entwickelt sich im Angestelltenbereich nicht kontinuierlich und sein Entwicklungsgrad ist auch nicht unbedingt Voraussetzung (etwa in Form einer fortgeschrittenen Arbeitszerlegung bzw. Standardisierung von Arbeitsvollzügen)

für die Anwendung der technisch fortgeschrittenen Arbeitsmittel.

Während z.B. Brandt u.a. (1978) die EDV-Technologie weitgehend mit der Automation identifizieren und die Weiterentwicklung der Maschinerie hin zu automatischen Systemen auf die vom Taylorismus geschaffenen "organisatorischen Voraussetzungen" zurückführen, muß hier noch einmal für den Angestelltenbereich, insbesondere für die kaufmännischen und anderen kommerziellen Tätigkeiten, der Charakter der EDV-Anlage als technologisch fortgeschrittenem Arbeitsmittel betont werden. Mit allen erforderlichen Zusatzaggregaten läßt sich die EDV-Technologie in diesem Bereich vorerst nur als Maschinerie definieren. Zwar wird aufgrund der Übernahme von routinemäßigen Arbeitsvollzügen zunächst der Eindruck vermittelt, eine fortgeschrittene Arbeitsteilung sei unbedingte Voraussetzung für die Anwendung der EDV-Anlagen, jedoch täuscht diese Teilautomatisierung einfacher Tätigkeiten über den wahren Charakter der EDV-Technologie hinweg. In Wirklichkeit dürfte die EDV-Technologie selbst von innen heraus die organisatorischen Voraussetzungen für eine Taylorisierung der in ihrem Umkreis verbleibenden Tätigkeiten schaffen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil sie in Kapazität und Anwendungsfähigkeit in einem technisch und organisatorisch zurückgebliebenen Arbeitsprozeß neue Maßstäbe setzt. So wird zwar die Autonomie in der Arbeitsgestaltung der Sachbearbeiter bereits vor der Einführung der EDV-Technologie teilweise eingeschränkt, nicht aber aufgehoben. Die Einführung der Computertechnologie zwingt dann allerdings auch die Sachbearbeitertätigkeiten in den Vergesellschaftungsprozeß der Angestelltenarbeit und führt auch hier dazu, daß die "Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals" wirksam wird. Allgemein gewinnt die Ökonomisierung der Angestellten-tätigkeiten durch die technologische Entwicklung, insbesondere durch die EDV-Technologie, eine neue Dynamik, weil die Kombination von lebendiger und vergegenständlichter Arbeit eine Reorganisation des Arbeitsprozesses auf jeder Stufe der technologischen Entwicklung notwendig macht.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß mit der elektronischen Datenverarbeitung erstmals die Möglichkeit besteht, Tätigkeiten aus allen Bereichen - und (fast) allen Qualifikationsstufen der Angestelltenbeschäftigung zu vergegenständlichen.

War es bisher - auf einer niedrigeren technischen Grundlage - allenfalls möglich, die "geistigen" von den rein ausführenden Tätigkeiten zu trennen und damit sowohl einen gewissen Rationalisierungseffekt als auch einen Dequalifizierungseffekt zu erzielen, der aber einerseits - wie wir wissen - nur einen relativ geringen Freisetzungseffekt hatte und andererseits eben nicht die "höherwertigen", "geistigen" Qualifikationen erfassen und dequalifizieren konnte, so ist es nunmehr möglich, die ausführenden Tätigkeiten zu automatisieren und dadurch weitgehend zu eliminieren und die "geistigen" Tätigkeiten zu "mechanisieren" und dadurch zu dequalifizieren. Es gilt also auch hier, was Marx generell zur Anwendung der Maschinerie anmerkte: "Genau dieselbe Entwicklung, die die ungelernte Arbeit relativ überflüssig macht, vereinfacht andererseits die gelernte Arbeit und entwertet sie" (MEW 16, S.150).

Während aber bei Marx die Vergegenständlichung von Angestelltenfunktionen aufgrund der unterentwickelten technischen Grundlage dieser Tätigkeiten keine Rolle spielt und ein Dequalifizierungseffekt nur von der Arbeitsteilung erwartet wird, die dann zusammen mit der steigenden Volksbildung und der damit verbundenen wachsenden Konkurrenz eine Entwertung der Arbeitskraft dieser Lohnarbeiterklasse bewirkt (vgl. MEW 25, S.311 f.), gehen die Möglichkeiten der Dequalifizierung durch eine Vergegenständlichung der Qualifikationen auf der Basis der EDV-Technologie weit über den von Marx absehbaren Rahmen hinaus. Gleichzeitig wird aber auch die Voraussage von Marx bestätigt, daß "im Fortschritt der kapitalistischen Produktionsweise" der Lohn jener "besser bezahlten Klasse von Lohnarbeitern, (...), deren Arbeit geschickte Arbeit ist", die Tendenz habe zu fallen und zwar auch im "Verhältnis zur Durchschnittsarbeit" (S.311).

Mit der Dequalifizierung wächst im Prozeß der reellen Subsumtion die Gleichgültigkeit des angestellten Lohnarbeiters gegen den Inhalt seiner Tätigkeit,²⁴⁾ gleichzeitig wächst auf der anderen Seite auch die Gleichgültigkeit des Kapitals gegenüber dem individuellen Arbeitsvermögen, das, seiner Besonderheit beraubt, für den Kapitalisten zunehmend uninteressant wird. Die im Verwertungsprozeß erzwungene - und von der fortgeschrittenen Technologie vermittelte - Rücksichtslosigkeit des Kapitals gegen den Inhalt der Arbeit, die sich außer im Dequalifizierungs-

prozeß als Arbeitsvereinfachung auch im partiellen Requalifizierungsprozeß²⁵⁾ als fortlaufender Zwang zur Anpassung des Arbeitsvermögens an die veränderten Bedingungen niederschlägt wird mit den gleichzeitig wachsenden Tendenzen zur Intensivierung und permanenten Rationalisierung auf die Dauer auch als Angriff auf das Selbstverständnis der Angestellten empfunden werden, denn übrig bleibt nur das rein ökonomische Verhältnis zwischen Lohnarbeiter und Kapitalist.

"Dies ökonomische Verhältnis (...) wird (...) desto reiner und adäquater entwickelt, je mehr die Arbeit allen Kunstcharakter verliert; ihre besondere Fertigkeit immer mehr etwas Abstraktes, Gleichgültiges wird, und sie mehr und mehr rein abstrakte Tätigkeit (wird)" (Marx, Grundrisse..., S.204).

Damit liegt unserer Meinung nach eine Begründung für die einseitige Auflösung des "besonderen" Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und Angestellten durch die Arbeitgeberseite vor. Neben den bereits ausgeführten Aspekten der Arbeitssituation der Angestellten macht sich die Auflösung des besonderen Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und Angestellten vor allem an einer Reihe von Aspekten der Angleichung der Arbeitssituation von Arbeitern und Angestellten fest, die auf eine Deprivilegierung der Angestellten hinauslaufen und weiter unten im Zusammenhang mit der Anwendung der aAB diskutiert werden.

Im folgenden soll unsere Periodisierung und Systematisierung der Entwicklung der Angestelltentätigkeiten noch kurz um zwei bedeutende Phänomene erweitert werden, die nicht unwesentlich zur Konstitution der gegenwärtigen Angestelltensituation und des gegenwärtigen Angestelltenbewußtseins beigetragen haben; es sind dies das lange vorherrschende extensive Angestelltenwachstum und der "plötzliche" Umschlag in eine wachsende Bedrohung durch Arbeitslosigkeit.

5.2.1.1. Der Zusammenhang von Subsumtionsprozeß und Angestelltenwachstum bzw. Angestelltenarbeitslosigkeit²⁶⁾

Wir gehen davon aus, daß die wachsenden Aufgaben im Angestelltenbereich zunächst im Stadium der formellen Subsumtion der Angestelltenarbeit aufgrund der niedrigen Arbeitsproduktivität voll auf die Beschäftigtenzahlen durchschlagen, weil der niedri-

gere Stand der Arbeitsproduktivität hier nicht durch eine Verlängerung des Arbeitstages, sondern durch eine andere Form der absoluten Mehrarbeit, durch die Ausdehnung der Beschäftigtenzahlen, im Rahmen der vorgegebenen Aufgaben kompensiert wurde. Die Ausdehnung der Angestelltenzahlen war um so unproblematischer, als es hierzu kaum zusätzlichen konstanten Kapitals bedurfte.²⁷⁾

Zerlegt man das konstante Kapital in seinen fixen und zirkulierenden Teil, so wird deutlich, daß allenfalls der Umfang des fixen Kapitals das für Bürogebäude bestimmt ist, erweitert werden muß, obwohl auch hier die Tendenz zum Großraumbüro einem proportionellen Wachstum von Angestelltenzahl und notwendigen Bürogebäuden entgegenwirkte.

Das Charakteristikum der formellen Subsumtion der Lohnarbeit unter das Kapital, die absolute Mehrarbeit, bleibt in dieser Form solange vorherrschend, solange nicht die enge technische Basis in diesem Bereich eine wesentliche Steigerung der Arbeitsproduktivität zuläßt.

Da der niedrige Stand der Arbeitsproduktivität der Angestelltentätigkeiten zeitlich parallel verläuft zur permanenten Revolutionierung der Produktionsmittel im direkten Produktionsbereich und den damit im Zusammenhang stehenden - von den Arbeitern erkämpften - Arbeitszeitverkürzungen, profitierten die Angestellten indirekt von den Arbeitszeitregelungen, die hier getroffen wurden; eine wesentliche Überschreitung dieser Arbeitszeit hätte die Angestellten unweigerlich in die Arme der Arbeiterbewegung getrieben. Die Tendenz zur Verlängerung des Arbeitstages fand hier also - wie bereits weiter oben erwähnt - weniger eine physische Grenze wie im Arbeiterbereich, als eine soziale bzw. ideologische Grenze,²⁸⁾ von der die Angestelltenschaft solange profitierte, bis auch hier die notwendige "Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals" Überstunden- und Schichtarbeitsregelungen erzwungen hat.

Erst im Prozeß der realen Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital bedeutet ein Anwachsen der Angestelltenaufgaben nicht mehr unbedingt auch gleichzeitig ein Anwachsen der Angestelltenzahlen.

Die Möglichkeit der Freisetzung bei unveränderten, ja steigenden Aufgaben und unveränderter Arbeitszeit ist allerdings erst auf der Grundlage der durch die Einführung der EDV enorm

gestiegenen Arbeitsproduktivität gegeben.

Dazwischen liegt eine lange Entwicklung des Angestelltenbereichs, die nach außen hin eine ungebrochene Tendenz des Angestelltenwachstums zu dokumentieren scheint, obwohl die fortschreitende arbeitstechnische und arbeitsorganisatorische Entwicklung hier zweifellos ihre Spuren hinterlassen hat.

Abgesehen von der Schwierigkeit, daß sich Veränderungen im Verhältnis zwischen wachsenden Angestelltenaufgaben und wachsenden Beschäftigtenzahlen empirisch nicht feststellen lassen, gilt es hier noch zu beachten, daß es auch im Prozeß der realen Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital Phasen gibt, in denen vorübergehend massenhaft einfache Tätigkeiten hervorgerufen werden, die entweder deshalb angewendet werden, weil sie - wie etwa die Locherinnentätigkeiten zeigen - eine technologische Lücke schließen müssen, oder weil die massenhafte Anwendung dequalifizierter Tätigkeiten mit entsprechenden technischen Einrichtungen konkurrieren kann.

Insbesondere die letzte Möglichkeit lenkt den Blick zurück auf die gesellschaftliche Formbestimmung der Arbeit, die sich über den quantitativen Aspekt der Ausdehnung qualifizierter oder dequalifizierter Tätigkeiten hinaus vor allem in der weiteren inneren Differenzierung der Angestelltenschaft ausprägt und hier unserer Meinung nach als Trend zur Polarisierung der Angestelltenqualifikationen auszumachen ist (vgl. dazu u.a. auch Deus 1962, S.45).

Unsere Überlegungen zum Angestelltenwachstum, die zunächst von der formellen Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital ausgehen, tragen also dem Aspekt der gesellschaftlichen Formbestimmung der Arbeit im Prozeß der realen Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital u.a. insofern Rechnung, als dabei deutlich wird, daß sich im Prozeß der gesellschaftlichen Formbestimmung der Angestelltenarbeit paradoxerweise - aber geprägt durch das Verwertungsinteresse - immer wieder personalintensive Elemente eines vorwiegend auf Arbeitsteilung ausgerichteten Arbeitsprozesses herausbilden, deren Überwindung durch die Vervollkommenheit der EDV-Technologie auch den endgültigen Bruch im Angestelltenwachstum bestimmen. Dieser Bruch wird zum Katalysator einer tiefgreifenden Veränderung der Angestelltensituation, die sich schon im Zuge der arbeitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung vollzogen

hat, aber aufgrund der gleichzeitig wachsenden Angestelltenaufgaben durch eine günstige Arbeitsmarktlage verdeckt wurde. Nicht eine plötzliche Verstärkung der Rationalisierungsanstrengungen, sondern der Einsatz einer neuen, weniger personalintensiven Technik befördert die Herausbildung einer Arbeitsweise, die dem Kapital adäquat ist und es nunmehr ermöglicht, daß der Aufgabenzuwachs kompensiert bzw. in einigen Bereichen sogar überkompensiert werden kann.

So verweist denn auch Melke (1976) mit Recht auf die Tatsache, daß die Angestellten aufgrund der unterentwickelten Technisierung und Rationalisierung ihrer Arbeitsbereiche lange Zeit von dem für den Kapitalismus "typischen Kausalzusammenhang von wissenschaftlich-technischem Fortschritt und Rationalisierung der Arbeitsorganisation, Freisetzung, Gefahr und Realität der Arbeitslosigkeit weitgehend verschont (blieben)" (S.63). Die neue Qualität der Angestelltensituation wird nunmehr vom gleichzeitigen Wirken eines arbeitstechnischen Entwicklungssprungs sowie der auf diesem Niveau verstärkt einsetzenden arbeits-technischen und arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen bestimmt. Die technologische Entwicklung schafft also quasi die Voraussetzungen - und die Wachstums- und Absatzkrisen schaffen die Notwendigkeit für arbeitsplatzeinsparende Rationalisierungsstrategien im Angestelltenbereich.²⁹⁾ Insbesondere der Vergleich der Arbeitslosenzahlen der Wirtschaftskrisen von 1966/67 mit 1975/76 zeigt, daß sich mit der Verdoppelung des Anteils der arbeitslosen Angestellten von 18,8 % auf 42,7 % an der Gesamtzahl der Arbeitslosen die Bedingungen im Angestelltenbereich innerhalb von knapp 10 Jahren dramatisch verändert haben.³⁰⁾

Die Krise von 1975/76 und die weitere Entwicklung der Arbeitslosenzahlen in den nächsten Jahren zeigt, daß sich der Trend wachsender Arbeitslosenzahlen im Angestelltenbereich weiter fortsetzt und sich sogar dann stabilisiert, wenn im Arbeiterbereich im konkurrentiellen Ablauf vorübergehend ein Absinken der Arbeitslosenzahlen festzustellen ist.

Während die spezifische Arbeitslosenquote der gewerblichen Arbeitnehmer zwischen Mai 1976 und Mai 1977 von 5,0 auf 4,9 % zurückging, stieg die Quote für Angestellte von 3,3 % im gleichen Zeitraum auf 3,4 %. Damit lag die Arbeitslosenquote nur

noch um 0,8 % unter der durchschnittlichen Arbeitslosenquote (vgl. alle Zahlenangaben in "Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit" 1977, S.905).³¹⁾

Die in dieser Tendenz deutlich werdenden strukturellen Gründe für die konstant hohe Arbeitslosenquote der Angestellten (über 3 %), beseitigen das bisher lange Zeit gültige Privileg einer relativ höheren Arbeitsplatzsicherheit der Angestellten im industriellen Zyklus. Diese Tatsache läßt die Diskussionen über die Gründe der bisher geringeren Betroffenheit der Angestellten von zyklischen Krisenerscheinungen in den Hintergrund treten, auch wenn hier noch angemerkt werden soll, daß etwa die kaufmännischen Angestellten ihre höhere Beschäftigungssicherheit in der zyklischen Krise nicht etwa ihrem besonderen Lohnarbeiterverhältnis verdanken, sondern ihrer Funktion, die ihnen die Wahrnehmung bestimmter, notwendiger Aufgaben auferlegt, die uns denjenigen Lohnarbeitern vergleichbar erscheinen, die z.B. in der Stahlindustrie auch in der Krise dafür Sorge zu tragen haben, daß die (nicht voll ausgelasteten) Hochöfen nicht verlöschen. Diese Angestelltenfunktionen, die - wie aus dem Vergleich hervorgeht - nicht als qualitativ höher einzustufen sind als andere Funktionen im gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozeß, sind gleichzeitig auch in weiten Teilen des Angestelltenbereichs in ihrem Umfang durch den Produktionsbereich festgelegt, eine selbständige Expansion dieser Sektoren findet - wenn man einmal z.B. von verschiedenen Dienstleistungsangeboten absieht - nicht statt, entsprechend schleppend vollzieht sich auch die Erholung des Arbeitsmarktes der Angestellten, d.h. die strukturellen Veränderungen bleiben solange dominierend, solange nicht eine erhebliche Expansion des Produktionsbereichs stattfindet.

Die Bedingungen verminderten Wachstums, gebremster Konjunktur etc. haben dagegen - insbesondere aufgrund der sich gleichzeitig immer schneller vollziehenden technischen Innovationen in diesem Bereich - kaum Auswirkungen auf die Beschäftigungslage der Angestellten. Weil damit die strukturellen Bedingungen bezüglich der Beschäftigungssituation der Angestellten zunächst dominierend bleiben, gilt es bei der Untersuchung des Angestelltenbewußtseins, dieser Tatsache Rechnung zu tragen. Neben der Bedrohung durch (strukturelle) Arbeitslosigkeit trägt auch der allgemein anwachsende Rationalisierungsdruck zu einer

dramatischen Verschlechterung der Arbeits- und Beschäftigungssituation der Angestellten bei. Aufgrund von Wachstums- und Absatzschwierigkeiten wächst der Rationalisierungsdruck in den Bereichen, in denen bisher wenig rationalisiert wurde.³²⁾ Der Angestelltensektor, der von der Beschäftigtenzahl immer noch relativ zunimmt, ist davon zuallererst betroffen.

Die Konzentration von Rationalisierungsmaßnahmen auf den Angestelltenbereich erklärt sich nach Briefs (1977a), angesichts zunehmender Verwertungsschwierigkeiten, aus der wachsenden Bedeutung derjenigen innerbetrieblichen Bereiche, in denen vor allem Angestellte tätig sind (vgl. S.72). Daraus ergeben sich seiner Meinung nach bestimmte Stoßrichtungen der unternehmerischen Rationalisierungsstrategien.³³⁾ Darüber hinaus erklärt sich diese Strategie sowohl aus der Tatsache, daß der Spielraum im "traditionellen" Rationalisierungsbereich, in der Fertigung, schon weitgehend ausgeschöpft ist, bzw. nur noch durch sehr kostspielige Investitionen erweitert werden kann, als auch aus dem von den Unternehmern offensichtlich einkalkulierten geringen Widerstandspotential der Angestellten.

5.2.2. Die Annäherung der Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten als Angleichungsprozeß ihrer Subsumtionsgrade und die Anwendung der aAB³⁴⁾

Das, was sich an der Oberfläche der Erscheinung als Annäherung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten darstellt, kann auch als Ausgleichsprozeß ihrer Subsumtionsgrade unter das Kapital charakterisiert werden. Diese Charakterisierung ergibt sich zwangsläufig aus der den Annäherungsprozeß prägenden technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung der Angestelltentätigkeiten.³⁵⁾

Der hier konstatierte Annäherungsprozeß der Subsumtionsgrade mündet - wie bereits im ersten Kapitel festgestellt - in die gemeinsame (analytische) Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten. Die analytische Bewertung der Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten, die ja ebenfalls im ersten Kapitel schon als eine den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals adäquate Lohnfindung in beiden Arbeitnehmergruppen gewertet wurde, wird in der Literatur allerdings nicht vorrangig als

Resultat der Anforderungsannäherung im Zuge der arbeitsorganisatorischen und technologischen Entwicklung gesehen, sondern zumindest gleichwertig als sozialpolitische bzw. gesellschaftspolitische Maßnahme, deren Ziel die Gleichstellung der Arbeitnehmergruppen sei. So tragen etwa nach Zander (1971) die "wirtschaftliche und technische Entwicklung, aber auch die soziologischen und gesellschaftspolitischen Tendenzen" dazu bei, daß eine gemeinsame Bewertung von Arbeitern und Angestellten immer wieder gefordert wird (S.119). Sehr häufig wird die Annäherung der Arbeiter- und Angestelltenfunktionen als Voraussetzung für eine mit sozialpolitischen Maßnahmen zu verwirklichende Angleichung der Arbeitsbedingungen angesehen. Auf dieser Basis wird dann die Gleichstellung bzw. Harmonisierung der beiden Arbeitnehmergruppen gefordert.

Diese Argumentation wird im Zusammenhang mit der analytischen Arbeitsbewertung noch von den Forderungen nach Lohngerechtigkeit bzw. nach der Objektivität der Lohnfindung überlagert³⁶⁾ und verschleiert so endgültig den tatsächlichen Zusammenhang von Ursache und Wirkung und damit letztlich auch die Motive, die hinter der Angleichungspolitik vieler Unternehmen stehen.

Wir gehen davon aus, daß die Annäherung der Arbeiter- und Angestelltenfunktionen als Zwischenresultat der verstärkten Ökonomisierungsbestrebungen im Angestelltenbereich anzusehen ist. Zwischenresultat deshalb, weil die Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten auf bestimmte Grenzen stößt (Senioritätsprinzip, fehlender Leistungslohn etc.), die sich nur überschreiten lassen, wenn eine Gleichbehandlung der Arbeiter und Angestellten gewährleistet ist, die dann auch den Sprung von der Annäherung zur Angleichung der beiden Arbeitnehmergruppen ermöglicht.

Die Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer bildet also quasi die organisatorische Voraussetzung für eine verschärfte Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten.

Kein Wunder, daß Henze (1961) es nunmehr geradezu für gefährlich hält, "eine Pflanze (gemeint sind die Angestellten, J.Sch.) ihrer Besonderheit wegen zu pflegen" (S.110).

Eines der Instrumente der Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten, die analytische Arbeitsbewertung, das vordergründig

als Element der Gerechtigkeit und Objektivität und damit auch der Gleichstellung der beiden Arbeitnehmergruppen erscheint, kann ebenfalls erst dann seine volle Wirkung entfalten, wenn keine Rücksicht auf den Status der betroffenen Arbeitnehmer genommen werden muß.

Das, was in der Literatur unter Angleichung der Arbeitnehmergruppen verstanden wird, also im wesentlichen einige sozialpolitische Verbesserungen für die Arbeiter, ermöglicht in Wirklichkeit nur die Realisierung des angestrebten Gleichbehandlungskonzepts, das wiederum die tatsächliche Angleichung (der Subsumtionsgrade etc.) durch übergreifende Rationalisierungsstrategien ermöglicht.

Durch geringe sozialpolitische Zugeständnisse an die Arbeiter, die im übrigen - angesichts der weiterbestehenden arbeits- und sozialrechtlichen Trennung der Arbeitnehmergruppen - nicht ausreichen, von einer "Gleichstellung" zu sprechen, soll auf dem Umweg über die "Gleichbehandlung" aller Arbeitnehmer etwas ganz anderes, nämlich die verschärfte Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten erreicht werden.

Dieser Tatbestand wird unter anderem dadurch verschleiert, daß die Annäherung bzw. Angleichung der beiden Arbeitnehmergruppen als "Angleichung der Arbeiter an die Angestellten" dargestellt wird (vgl. u.a. Knebel 1975, S.24), obwohl diese Auffassung nur insofern der sozialpolitischen Realität Rechnung trägt, als die Arbeiter und ihre Gewerkschaften in langen Kämpfen sozialpolitische Fortschritte errungen haben (Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle etc.)³⁷⁾, die der Angestelltenschaft "kampflös" als Privileg eingeräumt worden waren. Diese Errungenschaften haben zweifellos der Siemens AG, IBM und anderen Firmen den Entschluß leichter gemacht, die "überholte" Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten (innerbetrieblich) aufzuheben; diese Errungenschaften haben aber keineswegs etwas mit der Annäherung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten zu tun, die die Voraussetzungen für eine gemeinsame Bewertung von Arbeitern und Angestellten schafft. Diese Annäherung ergibt sich vielmehr aus der Veränderung der Arbeitsfunktionen und betrifft hier mehr die bisherigen Angestelltentätigkeiten als die Arbeitertätigkeiten.

Die Entfaltung des Warencharakters der Arbeitskraft der Ange-

stellten schafft zusammen mit dem von der Arbeiterschaft erkämpften sozialpolitischen Fortschritt eine weitgehend vereinheitlichte "Lohnarbeiterschaft". Von dieser Vereinheitlichung versprechen sich daher verschiedene Gewerkschafter (u.a. Briefs) eine Verbesserung der Kampfbedingungen der Gewerkschaften, so als wäre die Vereinheitlichung eine Errungenschaft der Gewerkschaften und nicht das Resultat der Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten. In diesem Zusammenhang müssen daher noch einmal die beiden Entwicklungsstränge unterschieden werden, die zu einer weitgehenden Vereinheitlichung geführt haben. Da sind zunächst die sozialpolitischen Errungenschaften der Arbeiterschaft, die die Privilegien der Angestellten schwinden lassen. Wenn man hierbei berücksichtigt, daß diese Privilegien die Funktion der Klassenspaltung hatten, so kann man aus dem Verzicht der Unternehmer auf einen Wiederausbau dieser Privilegien auf die ursprünglichen Relationen schließen, daß hierfür offenbar kein Interesse mehr besteht.

Der zweite Strang, der von der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung im Angestelltenbereich gekennzeichnet ist, erklärt z.T. den Verzicht der Arbeitgeber auf eine erneute Differenzierung der beiden Arbeitnehmergruppen, weil die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung nur dann ungehindert voranschreiten kann, wenn sich ihr keine sozialpolitischen Hindernisse in den Weg stellen.

Die sich vollziehende Angleichung der Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten sieht also durchaus die Arbeitgeber in der Offensive, die einerseits mit der Ausdehnung des inoffiziellen Angestelltentitels auf die Arbeiter sozialpolitisch gesehen "Eulen nach Athen" tragen,, ohne allerdings die arbeits- und sozialrechtliche Trennung aufheben zu können, und andererseits die Voraussetzungen für eine "Gleichbehandlung" der "neuen" Angestelltenschaft hinsichtlich der Durchsetzung neuer Rationalisierungsvorhaben schaffen.

Es ist daher nicht verwunderlich, wenn Knebel (1975) voraussetzt, daß weitere Firmen dem Beispiel von Siemens und IBM folgen werden und mit der Ausdehnung des Angestelltenstatus auf alle Arbeitnehmer auch ein einheitliches Arbeitsbewertungssystem installieren, weil es sich bereits herumgesprochen habe, "daß durch diesen Führungsstil die Möglichkeiten verbessert werden, die Bedürfnisse des Mitarbeiters und der Unternehmen

besser in Einklang zu bringen" (S.24).

Die Aufgabe der analytischen Arbeitsbewertung besteht in diesem Zusammenhang nicht zuletzt darin, zu verhindern, daß diese "Aufwertung" der Arbeiterschaft und die damit auch äußerlich vollzogene relative Abwertung der bisherigen Angestellten-schaft letztlich von allen Betroffenen als "Proletarisierung" empfunden wird.³⁸⁾

Ganz im Gegenteil versprechen sich die Firmen zumeist noch einen "Entproletarisierungseffekt" durch die Verleihung des Angestellten-titels an die bisherigen Arbeiter;³⁹⁾ allen Arbeitnehmern gemeinsam ist die Bestimmung eines Individualgehaltes durch die aAB, dieses persönliche Gehalt vermittelt jedem einzelnen Arbeitnehmer den Eindruck persönlicher Wertschätzung und überspielt damit die Vereinheitlichung aller reell subsumierten Lohnarbeiter.

Daß sich diese Arbeitgeberstrategie nicht von heute auf morgen herausbilden konnte, sondern durchaus widersprüchlich verlief, hängt nicht zuletzt mit der unterschiedlichen Entwicklung der Angestelltenfunktionen in den verschiedenen Branchen zusammen. Diese Tatsache spiegelt sich letztlich auch in den verschiedenen Anläufen wider, die unternommen wurden, entsprechend der eingetretenen Veränderungen der Arbeiter- und Angestellten-funktionen, eine Neugliederung der Arbeitnehmerschaft herbeizuführen.

Voraussetzung für eine solche Neugliederung wäre allerdings zunächst eine überzeugende Definition der Angestellten- und der Arbeiterfunktionen, weil nur auf dieser Grundlage der Begriff des Angestellten wie des Arbeiters mit neuem Inhalt gefüllt werden könnte.

5.2.2.1. Der 'unmoderne' Angestelltenbegriff des Arbeits- und Sozialrechts

Da bis heute kein gültiger Begriff des "Angestellten" existiert, besteht der arbeits- und sozialrechtliche Angestelltenbegriff - bezogen auf die gegenwärtigen Verhältnisse - noch immer aus folgenden zwei Definitionsteilen:

1. Der Angestellte verrichtet überwiegend geistige und nicht mechanische bzw. körperliche Arbeit (allgemeiner Angestell-

tenbegriff).

2. Die Angestelltenschaft kann sich auch aus der Zugehörigkeit zu bestimmten Berufsgruppen herleiten, die durch das Arbeits- und Sozialrecht einmal als Angestelltenberufe ausgewiesen wurden (abstrakte Angestelltenberufe) (vgl. Bohl 1976, S.10).

Da die technisch-organisatorische Entwicklung inzwischen einerseits verschiedene Angestelltenberufe der vorherrschend geistigen Arbeit beraubt hat und andererseits Arbeiterberufe ebensolche geistigen Anforderungen beinhalten,⁴⁰⁾ ohne daß dies zu Statusveränderungen führt, stützt sich die herrschende arbeits- und sozialrechtliche Gliederung der Arbeitnehmerschaft in erster Linie auf das Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) in der Fassung des "Gesetzes zur Neuregelung des Rechts der Rentenversicherung der Angestellten" (AnVNG) vom 23. Feb. 1957 und auf den in § 3,1 des "Gesetzes zur Beseitigung von Härten in den gesetzlichen Rentenversicherungen und zur Änderung sozialrechtlicher Vorschriften" (RVÄndG) vom 9. Juni 1965 enthaltenen Katalog von Angestelltentätigkeiten. Im Zweifelsfalle, also etwa bei einer neuen, noch nicht im Katalog enthaltenen Tätigkeit, entscheidet die Rechtsprechung der Arbeits- und Sozialgerichte.

Unabhängig von den konkreten technischen und organisatorischen Veränderungen schafft also vor allem der bestehende Katalog der Angestelltentätigkeiten, der ursprünglich seinen Ausgang u.a. von den oben genannten Kriterien nahm, Fakten, die über die sozialversicherungsrechtliche Verteilung der Arbeitnehmer auch die arbeitsrechtliche Unterscheidung nach sich zieht und damit Privilegien festschreibt, die auch nicht mehr den Interessen der Arbeitgeber entsprechen, die natürlich vornehmlich solche Arbeitnehmergruppen privilegieren wollen, auf deren Leistungen und Arbeitsverhalten sie für die Erfüllung des Unternehmenszwecks besonders angewiesen sind. Durch die sozialversicherungsrechtliche Einstufung in die Gruppe der Angestellten aber werden sie gezwungen, auch für die einfachsten Bürotätigkeiten Rechtspositionen zu akzeptieren, "die betrieblich auf keinen Fall korrigiert werden können, weil sie gesetzlich unabdingbar sind" (Zander 1974, S.48).⁴¹⁾

Der rechtliche Status wird somit zum Hemmschuh für eine quali-

fiktions- und leistungsgerechte Differenzierung der Arbeitnehmer in den Unternehmen. Im Interesse des Betriebsfriedens und der Aufrechterhaltung bzw. Steigerung des Leistungsniveaus sind die Betriebsleitungen gezwungen, die statusbedingten Privilegien der einfachen Angestellten gegenüber bestimmten Arbeitergruppen vor allem durch materielle Zugeständnisse auszugleichen; auf diese Weise verursacht die "anachronistische" Gliederung der Arbeitnehmerschaft ständig neue innerbetriebliche Driftprozesse.

5.2.2.2. Der Verzicht auf eine arbeits- und sozialrechtliche Neugliederung der Arbeitnehmerschaft zugunsten betrieblicher und individueller Lösungen

Eine arbeits- und sozialrechtliche Neugliederung in dem Sinne, daß die unteren Angestellten zu Arbeitern werden, kommt zum gegenwärtigen Zeitpunkt - trotz der weitgehenden Angleichung beider Arbeitnehmergruppen - als offensichtlicher Angriff auf den sozialen Besitzstand und das tradierte Selbstverständnis dieser Gruppe u.a. deshalb nicht mehr in Frage, weil eine solche Vorgehensweise nicht zuletzt auch die Gefahr in sich birgt, daß diese Arbeitnehmer den Industriegewerkschaften und den innerbetrieblichen Mitbestimmungsorganen in die Arme getrieben werden.⁴²⁾

Andererseits aber gilt, daß die rechtlich erzwungene Privilegierung unterer Angestellter gegenüber den Arbeitern ebenfalls solange ein ständiger Unruhe- und Unzufriedenheits- und Kostenfaktor (Driftprozesse) im Betrieb bleibt, solange nicht objektivierbare Kriterien gefunden sind, die eine weitgehende Gleichbehandlung beider Arbeitnehmergruppen garantieren.

Diese Gleichbehandlung bzw. Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten sollte nach Zander (1974) aber nicht zu einer Nivellierung, - sondern ganz im Gegenteil zu einer Differenzierung nach Funktionen führen, d.h. die Beseitigung der Unterschiede sollte durch eine bewußte Differenzierung die Gliederung nach überholten Begriffen ablösen (vgl. S.11).

Da eine arbeits- und sozial(versicherungs)rechtliche Initiative nicht zu erwarten ist, versuchen viele Unternehmen durch innerbetriebliche Regelungen sozusagen eine inoffizielle Neu-

gliederung herbeizuführen, die eben diese Vorzüge beinhaltet.

Auf die Notwendigkeit dem bestehenden Wunsch nach Angleichung der Arbeitnehmergruppen durch eine betriebliche Konzeption begegnen zu müssen, hatte die "Deutsche Gesellschaft für Personalführung" bereits 1960 hingewiesen. Jede betriebliche Leistung sollte demnach zur Vermeidung von Unzufriedenheit eine Konzeption entwickeln, "nach der sie - unabhängig von der rechtlichen Situation - die menschlichen und beruflichen Erwartungen der Mitarbeiter mit den betrieblichen Notwendigkeiten in Einklang zu bringen versucht" (ohne nähere Angaben, zit. nach Zander 1974, S.54).

Ein erster Schritt in diese Richtung wurde in vielen Unternehmen damit eingeleitet, daß für diejenigen Arbeiter, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, ihrer besonderen Qualifikation oder anderer Vorzüge die für das Unternehmen von besonderer Wichtigkeit sind, quasi ein innerbetrieblicher Angestelltenstatus geschaffen wurde.

Die zumeist als Werkangestellte bezeichneten Arbeitnehmer, deren "besondere Wertschätzung" durch die Unternehmen sich auch in den ebenfalls gängigen Bezeichnungen "Ehrenangestellte" oder "Stammwerker" widerspiegelt, sollen zumeist langfristig an das jeweilige Unternehmen gebunden werden⁴³⁾ und gleichzeitig für den gesamten Arbeiterbereich als leistungsfördernde Vorbilder fungieren.

Da es sich dabei aber eher um eine Neugliederung der Arbeiterschaft und weniger um eine übergreifende, auch die Angestellten mit einbeziehende Neugliederung der Arbeitnehmerschaft handelt, ist auch ein wesentlicher Zweck der Neugliederung, die Beseitigung aller rationalisierungshemmenden Privilegien der unteren Angestelltenränge noch nicht erreicht. Dazu bedarf es der sogenannten ganzheitlichen Lösungen, die wie bei IBM, Siemens u.a. Arbeiter und Angestellte, ungeachtet ihrer Zuteilung zur Rentenversicherung, zu einer einheitlichen Arbeitnehmerkategorie auf der Grundlage vereinheitlichter allgemeiner Arbeitsbedingungen und einer vereinheitlichten Vergütungsstruktur zusammenfaßt.⁴⁴⁾

Ungeachtet der hier bereits angedeuteten Gründe für eine ganzheitliche Lösung der Neugliederung der Arbeitnehmerschaft, wird in der Literatur zumeist wiederum einseitig der sozial-

politische Aspekt der Verbesserung der Lage der Arbeiterschaft betont.⁴⁵⁾ Demgegenüber gehen wir davon aus, daß es sich bei der angestrebten Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten in erster Linie um eine personalpolitische Maßnahme handelt, die den veränderten Anforderungsstrukturen der Unternehmen zu einem - je nach betrieblicher Situation - unterschiedlichen Zeitpunkt Rechnung trägt. Dieser Zeitpunkt wird primär von Nützlichkeitsabwägungen bestimmt, die sich aus vielen Komponenten zusammensetzen und auf die wir im einzelnen noch einmal zurückkommen; dagegen dürften sozialpolitische Überlegungen und sogenannte Gebote der Menschlichkeit⁴⁶⁾, die plötzlich eine Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten notwendig machen, auch dann in den Bereich der Legende verwiesen werden können, wenn sie anlässlich von Firmenjubiläen mit entsprechendem propagandistischem Aufwand verkündet werden.⁴⁷⁾ Demgegenüber sieht Zander (1974) gerade in der Entscheidung der Siemens AG für die Aufhebung der Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten innerhalb des Unternehmens einen "wertvollen Beitrag" zur Lösung einer vorrangigen gesellschaftspolitischen Frage, der "zumindest für die Bundesrepublik Deutschland als sozialpolitischer Durchbruch angesehen werden (müsse)" (S.59). Dieser "sozialpolitische Durchbruch" bescherte denjenigen Siemens-Mitarbeitern, die zuvor der nunmehr abgeschafften Kategorie der Angestellten⁴⁸⁾ zugerechnet wurden, ein "System leistungsgerechter Bewertung" (Zander); gemeint ist die analytische Arbeitsbewertung und ein durchgehendes System der Leistungsbeurteilung (Leistungsbewertung).

5.2.2.2.1. Exkurs: Die Gleichbehandlungsstrategie der Arbeitgeber am Beispiel eines gemeinsamen Manteltarifvertrages für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie Nordwürttembergs-Nordbadens

Am 29.10.79 wurde zwischen der IG Metall Nordwürttemberg/Nordbaden und den badenwürttembergischen Metallarbeitgebern ein gemeinsamer Manteltarifvertrag für Arbeiter und Angestellte unterzeichnet, der nach Meinung der Frankfurter Rundschau (v. 30.10.79) "einen erheblichen Schritt auf dem Wege zur Gleichstellung der beiden Arbeitnehmergruppen darstellt" (S.1).

Tatsächlich wurden insbesondere bei der Ausdehnung der Kündigungsfristen wesentliche Fortschritte für die Arbeiter erzielt. So gilt ab 1982 auch für Arbeiter bei 12jähriger Betriebszugehörigkeit eine Kündigungsfrist von 6 Monaten zum Quartalsende (bisher 3 Monate zum Monatsende); bei 5jähriger Betriebszugehörigkeit gilt dann eine Kündigungsfrist von 3 Monaten zum Quartalschluß.

Ebenfalls eine weitgehende Gleichstellung wurde bei der Lohnfortzahlung im (langdauernden) Krankheitsfall erreicht. Hier erhalten beide Arbeitnehmergruppen nach 5jähriger Betriebszugehörigkeit einen weiteren Monat und nach 10 Jahren zwei weitere Monate volle Lohnfortzahlung.

Nach Meinung der Frankfurter Rundschau hat die IG Metall das Ziel der Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten bei der Lohnzahlung für den Fall der Kurzarbeit verfehlt. Hier wehrten sich die Arbeitgeber mit Erfolg gegen die Anhebung der Arbeiterlöhne auf das z.Z. für Angestellte festgelegte Niveau von 80 % der Nettobezüge.

Positiv an dem bis 1983 geltenden Manteltarifvertrag ist vor allem die tarifvertragliche Absicherung bereits bestehender übertariflicher Vereinbarungen in vielen Betrieben zu sehen, die nun nicht mehr jederzeit zurückgenommen werden können. Von einer Gleichstellung bzw. Angleichung von Arbeitern und Angestellten kann aber z.Z. aufgrund bestehender übertariflicher Vereinbarungen für die Angestellten - trotz feststellbarer Tendenzen zum Abbau - noch nicht gesprochen werden. Gerade dort, wo die Notwendigkeit einer tarifvertraglichen Angleichung besonders groß ist, weil sich die Arbeiter in der Defensive befinden, wie etwa bei der Festsetzung der Kurzarbeitsgelder, haben die Arbeitgeber die Initiative der IG Metall abgeblockt. Die günstigere Regelung für die Angestellten bedeutet für die Arbeitgeber bei der verhältnismäßig seltenen Kurzarbeit von Angestellten keine besondere Belastung, während eine Angleichung der Arbeiter hier eine enorme Kostenbelastung bringen würde.

Es scheint sich also hinsichtlich der allseits beschworenen Angleichung von Arbeitern und Angestellten folgende Strategie der Arbeitgeberseite herauszubilden:

1. das Einfrieren der bisher mit dem Angestelltenstatus ver-

bundenen Regelungen (Lohnfortzahlung, Kündigungsschutz etc.) daraus folgt

2. der Verzicht auf neue Initiativen zur Wiederherstellung der ursprünglichen Differenzierung der beiden Arbeitnehmergruppen.
3. Tarifvertragliche Angleichung der Arbeiter nur dort, wo die Geltung übertariflicher Vereinbarungen bereits als betriebliche Übung anzusehen ist, oder andere Regelungen wie etwa des Kündigungsschutzes (Manteltarifvertrag II in Nordw./Nordbaden) bereits günstigere Vereinbarungen enthalten.

5.2.2.2.2. Die analytische Arbeitsbewertung als Bestandteil des betrieblichen Gleichbehandlungskonzepts der Unternehmer

Neugliederung der Arbeitnehmerschaft und analytische Arbeitsbewertung scheinen sich gegenseitig zu bedingen; außer bei Siemens fällt auch bei IBM und den HEW (Hamburgische Electricitätswerke) die innerbetriebliche Gleichstellung beider Arbeitnehmergruppen mit der Einführung einer integrierten Vergütungsstruktur auf der Basis eines Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung zusammen.⁴⁹⁾

Eine Harmonisierung beider Arbeitnehmergruppen ohne analytische Arbeitsbewertung würde tatsächlich - ebenso wie eine analytische Arbeitsbewertung für Angestellte ohne Gleichstellung beider Arbeitnehmergruppen - den Verzicht auf einen Teil der möglichen positiven Folgen dieser Initiativen für das jeweilige Unternehmen bedeuten.

Geht es darum, auf der Grundlage einer analytischen Arbeitsbewertung "eine integrierte, rational begründbare Vergütungsstruktur (...) zu schaffen", dann bildet nach Meinung von Zander (1974) "die traditionelle Gruppenabgrenzung ein schwer zu überwindendes Hindernis" (S.57). Das Ziel sei leichter zu erreichen, wenn alle Tätigkeiten ohne Rücksicht auf den jeweiligen versicherungsrechtlichen Status bewertet werden könnten (vgl. ebenda). Andererseits wird aber eine Revision der tradierten Vergütungsstrukturen auch aus technologischen und arbeitsorganisatorischen Gründen notwendig: für die Arbeiter, weil die bisherigen Leistungslohnsysteme dysfunktional werden⁵⁰⁾ und

für die Angestellten, weil ihre veränderten Funktionen teilweise ebenfalls ein Leistungslohnsystem erforderlich machen⁵¹⁾, welches für beide Arbeitnehmergruppen nur auf der Basis einer aAB garantiert werden kann.

Während der "Spiegel" noch 1958 (1.Okt.) mit Recht darauf verwies, daß die Gleichstellung von Arbeiter- und Angestellten-tätigkeiten in den Betrieben zumeist deshalb nicht zustandekomme, weil die Arbeitgeber nicht auf den Leistungslohn (gemeint ist Stück- und Zeitakkord, J.Sch.) verzichten wollen (vgl. S.34),⁵²⁾ hat sich die Situation überall dort, wo die quantitativen Leistungslohnsysteme nicht mehr voll funktionsfähig sind, gewandelt; überall dort können und müssen die quantitativen Lohnsysteme durch solche Leistungslohnsysteme ersetzt werden, die quantitative und qualitative Momente der Arbeitsleistung gleichermaßen berücksichtigen wie dies bei den Verfahren der analytischen Arbeits- und Leistungsbewertung der Fall ist.

Die Gleichbehandlung von ehemaligen Arbeitern und Angestellten besteht also darin, daß beide Arbeitnehmergruppen nunmehr nach einheitlichen, streng funktionsbezogenen Maßstäben beurteilt werden.

Mit einer solchen Regelung - wie sie von Siemens und IBM praktiziert wird - sind die Arbeiter und Angestellten zwar noch immer nicht vor dem "Gesetz" - aber doch schon vor dem "Kapital" gleich.

Dabei scheint sich der Gleichbehandlungsgrundsatz als Vehikel für die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten - wie man dem Echo auf diese Maßnahme entnehmen kann⁵³⁾ - durchaus bewährt zu haben.

Die sozialpolitische Avantgardefunktion bestimmter Unternehmen hinsichtlich einer frühzeitigen Angleichung von Arbeitern und Angestellten ergibt sich darüber hinaus - wie bereits erwähnt - und wie insbesondere das Beispiel IBM zeigt, vorwiegend aus der besonderen Struktur des jeweiligen Unternehmens, dessen technische und arbeitsorganisatorische Entwicklung sowohl dem branchenüblichen als auch dem gesamtgesellschaftlichen Durchschnitt vorausseilt und sich dabei durch unternehmensspezifisch notwendige Maßnahmen wie etwa der frühzeitigen Beseitigung der Akkordarbeit (Qualitätserfordernis, Automationsgrad etc.) oder der freiwillig verlängerten Kündigungsfrist (Betriebsbindung

etc.) ungerechtfertigterweise dem Verdacht eines "sozialistischen Paternalismus"⁵⁴⁾ ausgesetzt.

Die durchaus aner kennenswerte freiwillige Gehaltsfortzahlung für 45 Tage im Krankheitsfalle, sowie andere - im Jahre 1958 noch nicht gesetzlich vorgeschriebene - Leistungen beweisen, daß gute Personalpolitik sich am besten mit guter Sozialpolitik machen läßt. Das heißt allerdings nicht, daß man für die positiven Auswirkungen der Angleichung von Arbeitern und Angestellten allein - wie Zander dies angesichts der IBM-Erfolge bei der Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und dem trotz Lohnfortzahlung weitgehend konstanten Krankenbestand tut - dem "Vertrauensvorschuß", der sich angeblich in den sozialpolitischen Maßnahmen des Unternehmens materialisiert, zuschreibt. Hier unterschlägt Zander vor allem die mit der gleichzeitigen Verwirklichung einer integrierten Arbeits- und Leistungsbewertung verbundenen zahlreichen Kontrollmechanismen, die sich in ihrer Wirkung keineswegs auf den Lohnfindungsaspekt beschränken.

Besteht also in einem Unternehmen einerseits keine Notwendigkeit mehr, die bisherigen quantitativen Lohnfindungsmethoden aufrechtzuerhalten und auf der anderen Seite auch keine Notwendigkeit mehr, die unteren und mittleren Angestelltenränge zu privilegieren bzw. alle nicht unmittelbar gesetzlich erzwungenen Privilegien aufrechtzuerhalten, so läßt sich die Deprivilegierung der genannten Angestelltenränge am leichtesten im Rahmen eines Gleichbehandlungskonzepts verwirklichen. Das scheinbare Paradoxon einer angestrebten Deprivilegierung durch eine Maßnahme, die zumindest für den Arbeiterbereich zunächst einmal die Partizipation an den bisher den Angestellten gesetzlich vorbehaltenen Privilegien (vor allem an der verlängerten Kündigungsfrist) bedeutet, löst sich auf, wenn man bedenkt, daß die Vorteile der Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer für das Unternehmen die erweiterten Partizipationsmöglichkeiten bei weitem überkompensieren. So dürften allein die lohnpolitischen Möglichkeiten, die sich aus dieser Veränderung ergeben, die - angesichts der bereits weitgehend von den Arbeitnehmern erkämpften sozialpolitischen Annäherung beider Arbeitnehmergruppen (Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle etc.)⁵⁵⁾ - eher geringen materiellen Folgen des Statusausgleichs bei weitem übertreffen.⁵⁶⁾ Darüber hinaus ermöglicht die Gleichbehandlung im

Angestelltenbereich zunächst einmal überall dort eine Deprivilegierung, wo keine unmittelbare gesetzliche Regelung der allgemeinen Arbeitsbedingungen besteht.

Gleichbehandlung bedeutet also z.B. auch für die Angestellten die Möglichkeit von Schicht- und Nachtarbeit.

Neben den verbesserten Rationalisierungsmöglichkeiten im Angestelltenbereich, auf die wir noch näher eingehen, ist aber vor allem die Abschaffung des Senioritätsprinzips wichtigster Bestandteil des Deprivilegierungskonzepts der Unternehmer. Die Beseitigung dieses Prinzips macht die Anwendung eines Verfahrens der analytischen AB im Rahmen einer integrierten Vergütungsstruktur unerlässlich.

Zander (1974) umschreibt dieses Konzept der Unternehmer wie folgt:

"Wenn es einem Unternehmen (...) darum zu tun ist, seinen Mitarbeitern die Überzeugung zu vermitteln, daß alle nach gleichen und fairen Gesichtspunkten behandelt und bezahlt werden, so gibt es dafür kaum ein wirkungsvolleres Instrument als den Aufbau einer integrierten Bezahlungsstruktur" (S.61).

Zwar besteht theoretisch durchaus die Möglichkeit, die bisherigen Alterszulagen in abgestufte Grundgehälter überzuleiten und damit das Senioritätsprinzip auch bei der Anwendung eines Verfahrens der Arbeitsbewertung beizubehalten, in der Praxis wird jedoch der Gleichbehandlungsgrundsatz von Arbeitern und Angestellten diese Vorgehensweise ausschließen. In der Tat dürfte sowohl die Einführung der aAB als auch die in ihrem Rahmen mögliche und vollzogene Abschaffung des Senioritätsprinzips bei einer auf den Angestelltenbereich beschränkten Vorgehensweise wesentlich schwerer zu realisieren sein, als dies bei einer koordinierten, dem Gleichbehandlungsgrundsatz verpflichteten Vorgehensweise in beiden Arbeitnehmerbereichen zu erwarten ist.

Keine gewerkschaftliche Tarifkommission und keine betriebliche Arbeitnehmervertretung wird sich bei der Einführung eines einheitlichen Arbeitsbewertungsverfahrens dafür einsetzen, daß für eine der beiden Arbeitnehmergruppen andere als Sachkriterien für die Lohnfindung relevant sein sollen.

5.2.2.3. Senioritätsprinzip, analytische Arbeitsbewertung und Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten

Obwohl - wie bereits angedeutet - die aAB im Rahmen eines Gleichbehandlungskonzeptes eindeutig darauf abzielt, das Senioritätsprinzip abzuschaffen, wird gerade das bisher im Angestelltenbereich gültige Altersprinzip von verschiedenen Autoren als bedeutendes Hindernis auf dem Wege zur Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten dargestellt. Da es nicht ohne weiteres möglich ist, ein tradiertes Prinzip wie die Alterszulagen für Angestellte einfach abzuschaffen, auch wenn man die notwendige Gleichbehandlung auf der Basis der aAB dafür ins Feld führt, bedarf es zusätzlicher Argumente, die möglichst der Erfahrungswelt der Betroffenen und Beteiligten Rechnung tragen sollten.

Zu diesem Zweck greift Zander (1974) auf das Leistungsprinzip, also auf einen unumstößlichen Eckpfeiler unserer "Leistungs-gesellschaft" zurück.

Nach Meinung von Zander steht das Altersprinzip dem Leistungsprinzip diametral entgegen und sollte daher schrittweise abgebaut und in ein Leistungsprinzip übergeleitet werden.

Obwohl dieses Verfahren sehr kostspielig sei, müsse beachtet werden, daß das "Aufgeben des Prinzips der automatischen Alterszulagen dem Unternehmen als leistungsmotivierender Faktor auch Vorteile bringen kann" (S.74).

Hier liegt zunächst durch die Konstruktion eines Widerspruchs zwischen Senioritätsprinzip und Leistungsprinzip eine Verfälschung der Funktionen und auch des Verhältnisses der beiden Prinzipien vor. Wenn wir von den besonderen Bedingungen des öffentlichen Dienstes einmal absehen, die ja auch bei Zander nicht thematisiert werden, so dient das Senioritätsprinzip bisher vornehmlich der Betriebsbindung, der Honorierung von Betriebstreue. Diese Betriebstreue kann - wie Zander an anderer Stelle feststellt - z.B. auch durch Ruhegeld, Zusatzurlaub und eine Jubiläumsgabe honoriert werden (vgl. S.102), sie muß jedenfalls nicht - wie man daraus folgern kann - mit einem so wenig flexiblen und kostspieligen Instrument wie der institutionalisierten Alterszulage honoriert werden.

Die Abschaffung des Senioritätsprinzips ist also - wie bereits festgestellt - weniger Hindernis als ein erklärtes Ziel der An-

gleichung von Arbeitern und Angestellten. Dabei wird nach dem bewährten Muster verfahren, ein lange vorherrschendes, nunmehr aber dysfunktional gewordenes Prinzip vom Standpunkt der bisher Benachteiligten zu kritisieren und seine Aufhebung aus Gründen der Gerechtigkeit oder wie hier, der Verwirklichung des Leistungsprinzips einzuleiten. Bevor die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten endgültig aufgehoben werden, bedient man sich also noch einmal der bestehenden Gegensätze zwischen beiden Arbeitnehmergruppen mit dem Ziel, beide Arbeitnehmergruppen in Zukunft nach dem bisher für die benachteiligte Gruppe gültigen Prinzip zu behandeln.

Die Abschaffung des Senioritätsprinzips trägt dabei auch im Angestelltenbereich vor allem der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung Rechnung, weil hierdurch die Anpassung der Gehälter an diese Entwicklung erleichtert wird. Da die Notwendigkeit des Senioritätsprinzips durch den "entspannten" Arbeitsmarkt im Angestelltenbereich bzw. durch die Zurückdrängung der "Erfahrungskomponente" in der Angestelltentätigkeit wegfällt, bietet die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung eine gute Gelegenheit, einerseits die jetzt überflüssigen Aufwendungen unter dem Deckmantel der Verwirklichung des Leistungsprinzips abzubauen, und andererseits sofort zur Gegenoffensive, zur permanenten Anpassung der Gehälter an die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung anzutreten.

5.2.2.4. Die Erweiterung und Verbesserung der Rationalisierungsmöglichkeiten durch die Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten.

Die Aufhebung des Senioritätsprinzips durch die strikte Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung auf (fast) alle Arbeitnehmer schafft die Voraussetzungen dafür, daß die Rationalisierungsmaßnahmen durchgängig für alle Arbeitnehmer geplant, ausgeführt und in ihren Konsequenzen für die Betroffenen realisiert werden können.

Insofern ist Zander (1974) zuzustimmen, wenn er feststellt, daß "moderne Personalpolitik (...) auf der gesamten Unternehmensebene nur dann wirksam sein (kann), wenn sie auf alle Mit-

arbeiter gleichermaßen angewendet wird" (S.62).⁵⁷⁾

Die analytische Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode und als direktes Rationalisierungsinstrument (vgl. Kap.4) ergänzen sich hier in hervorragender Weise. Die Anwendung der aAB auf alle Tätigkeiten verschafft der Betriebsleitung einen lückenlosen Überblick über alle Arbeitsplätze im Betrieb, Doppelarbeiten, Kompetenzüberschneidungen, leistungsmindernde Hierarchien etc. werden überall rückhaltlos aufgedeckt, Schwächen der Arbeitsorganisation, der technischen Ausstattung etc. werden erkannt und schließlich solche Arbeitsvollzüge identifiziert, die sich bei der Bewertung als besonders kostenintensiv erwiesen haben und daher der besonderen Aufmerksamkeit der Rationalisierungsfachleute anheimgestellt werden. Die gezielte Vorgehensweise anhand der vorliegenden detaillierten Unterlagen beschleunigt und vertieft den durchgängigen Rationalisierungsprozeß.

Durch die Vereinheitlichung der Lohnfindung und durch ihre gemeinsame Anwendung im Arbeiter- und Angestelltenbereich werden die lohnpolitischen Konsequenzen der unternehmerischen Rationalisierungsstrategie von vorneherein kalkulierbar und bergen anders als etwa bei einer notwendigen Änderung von Vorgabezeiten - kaum das Risiko innerbetrieblicher Konflikte. Gleichzeitig wird auch das Risiko innerbetrieblicher Driftprozesse im Gefolge von Rationalisierungsmaßnahmen weitgehend ausgeschaltet.

Die erhebliche Erweiterung des Rekrutierungspotentials für innerbetriebliche Personalanpassungen, d.h. eine bessere Ausschöpfung vorhandener betrieblicher Reserven, im Zuge von technischen und organisatorischen Veränderungen durch die Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten sei hier nur am Rande erwähnt.

Der Wirkungsbereich des kombinierten Rationalisierungs- und Lohnfindungsinstruments aAB endet dort, wo auch die neu gegliederte Arbeitnehmerschaft, zusammengesetzt aus reell subsumierten Arbeitern und Angestellten, ihre Grenze findet, bei den formell subsumierten Angestelltentätigkeiten, bei denen eine Arbeitsplatzänderung keine Gehaltsanpassung zur Folge hat. Die anforderungsgerechte Lohnfindung und das Rationalisierungsinstrument aAB haben also nur dort ihren Sinn, wo Anforderungsänderungen auch entsprechende Verdienständerungen nach sich ziehen.

5.2.2.5. Die 'aktualisierte' Zweiteilung der Arbeitnehmerschaft

Die Grenze in der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung und damit auch die Grenze in der Gleichstellung (Harmonisierung etc.) von Arbeitern und Angestellten liegt unserer Meinung nach an der Schwelle von reell subsumierter zu formell subsumierter Angestelltentätigkeit.

In der Praxis dürfte sie sich etwa an der vom BetrVG definierten Kategorie der leitenden Angestellten orientieren (vgl. § 5.3). Auf diesen Personenkreis konzentrieren sich auch die Bedenken der Arbeitsbewertungsexperten hinsichtlich einer durchgehenden Anwendung der aAB auf alle Arbeitnehmer.

Unter anderem aufgrund der besonderen Rolle der leitenden Angestellten in der Unternehmensmitbestimmung, konzentriert sich das Interesse der Arbeitgeber ebenfalls auf diese Arbeitnehmergruppe, allerdings mit der Tendenz, den Rahmen dieser Gruppe - im Unterschied zu den Gewerkschaften - eher weit zu stecken (vgl. Witte/Bronner 1974, S.22),⁵⁸⁾ d.h. bis in den Bereich der reell subsumierten AT-Angestellten auszudehnen.

Damit werden die reell subsumierten Angestellten mit Leitungsfunktionen (in der Regel AT-Angestellten), die nicht der Kategorie der leitenden Angestellten nach § 5.3 zuzurechnen sind, zur eigentlichen Problemgruppe innerhalb der Angestelltenschaft.

Die technologische Entwicklung verschiebt die Grenze dieser Gruppe ständig weiter nach oben, je mehr die Computersysteme neben planenden und kontrollierenden auch disponierende und entscheidende Tätigkeiten übernehmen können. Eine weite Abgrenzung der leitenden Angestellten, wie sie von vielen Unternehmen praktiziert und nach Meinung von Witte/Bronner (1974) auch von der CDU/CSU gefordert wird (vgl. S.27), macht die betroffenen AT-Angestellten wehrlos, weil ihnen außer der Schutzwirkung von Entgelt- und Manteltarifverträgen auch noch die Schutzwirkung des Betriebsverfassungsgesetzes entzogen wird.

Den Unternehmen geht es dabei vornehmlich darum, den Einflußbereich der Gewerkschaften zu beschneiden, indem sie möglichst viele "Angestellte mit Leitungsfunktionen" (Sprachregelung des DGB) als leitende Angestellte reklamieren und gleichzeitig die Eigenständigkeit dieser Gruppe stärken; diese Strategie birgt auch kaum die Gefahr einer höheren finanziellen Belastung

der Unternehmen, weil dem betreffenden Personenkreis ja gleichzeitig - wie bereits erwähnt - der Schutz des Betriebsverfassungsgesetzes und der Tarifverträge entzogen wird.⁵⁹⁾

Auf dem 9. Bundes-Angestelltentag des DGB vom Oktober 1977 wurde daher die "Schaffung von Entgelt - und Manteltarifverträgen unter Einbeziehung der AT-Angestellten" beantragt.

In der Begründung des Antrages wurde darauf hingewiesen, daß die Zahl der Angestellten, die nicht mehr unter den persönlichen Geltungsbereich der tariflichen Regelungen fallen, durch die technologische und organisatorische Neuordnung der Betriebe und Verwaltungen und die gleichzeitige Nichtausweitung der Gehaltsgruppen erheblich gestiegen sei und bei den betroffenen AT-Angestellten das Desinteresse an den Tarifaueinandersetzungen fördere. Die Herausnahme aus dem Tarifvertrag werde darüber hinaus von den Standesorganisationen und der Arbeitgeberseite zu weiteren Spaltungsversuchen ausgenutzt (vgl. Angestellte in Leitungsfunktionen 1978, S.28).

Dieser zusätzliche Aspekt geht über die rein arbeitswissenschaftlichen Überlegungen einer Anwendung der aAB auf diesen Personenkreis hinaus und läßt auch die "Gleichstellung" von Arbeitern und Angestellten in einem neuen Licht erscheinen. Angesichts der angestrebten und teilweise bereits vollzogenen Schaffung einer rechtlichen Sonderstellung der leitenden Angestellten scheint uns der bereits eingeführte Begriff der "Neugliederung" der Arbeitnehmerschaft der tatsächlichen Entwicklung der Arbeitnehmerstruktur eher angemessen als die Begriffe Harmonisierung (Vogt), Gleichstellung (Zander) bzw. Gleichbehandlung der beiden (bisherigen) Arbeitnehmergruppen.

Die "inoffizielle" Harmonisierung der unteren und mittleren Angestelltenränge mit den Arbeitern zu einer einheitlichen Arbeitnehmerkategorie und die Existenz der rechtlich institutionalisierten Kategorie der leitenden Angestellten läßt erkennen, daß die Zweiteilung der Arbeitnehmerschaft letztlich auf einem neuen Niveau wiederbelebt wurde.

Bevor wir im folgenden näher auf die "aktualisierte" Zweiteilung der Arbeitnehmerschaft eingehen, soll in einem kurzen Exkurs nachgewiesen werden, daß es sich aufgrund der fortbestehenden arbeits- und sozialrechtlichen Trennung von Arbeitern und Angestellten eigentlich um eine Dreiteilung der Arbeitnehmerschaft handelt.

Dabei erfüllt die ursprüngliche Zweiteilung auch dann noch ihre Funktion, wenn auf eine materielle Privilegierung der Angestelltenschaft als solcher verzichtet wird.

5.2.2.5.1. Exkurs: Die Bedeutung der Aufrechterhaltung der arbeits- und sozialrechtlichen Trennung von Arbeitern und Angestellten

Trotz der nirgends bestrittenen Annäherung der Arbeiter- und Angestelltenfunktionen und trotz der häufig beschworenen, angeblich längst überfälligen Gleichstellung beider Arbeitnehmergruppen fehlt es bislang an Initiativen die "formale" Trennung im Arbeits- und Sozialrecht aufzuheben.

Folgt man Zander (1974), so liegt dies ganz bestimmt nicht an den Arbeitgebern, denen er wiederholt ein besonderes Interesse an der noch ausstehenden gesetzlichen Regelung der Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten nachsagt (vgl. u.a. S.201). Allerdings läßt gerade die noch ausstehende Regelung den Unternehmen einen größeren Spielraum für eine spezifische Personalpolitik, während eine gesetzliche Regelung den Gleichbehandlungsgrundsatz erzwingt und gleichzeitig die Möglichkeiten einer flexiblen Personalpolitik einschränkt.

Damit läßt sich einerseits den Arbeitern die Gleichbehandlung nicht mehr als Errungenschaft bzw. als beförderungsähnliche Maßnahme verkaufen, wodurch sie auch einen Teil ihres leistungsfördernden Charismas einbüßt und andererseits wird auch - bei einer veränderten wirtschaftlichen oder strukturellen Situation - die Rücknahme der "freiwilligen" Angleichung - insbesondere der verlängerten Kündigungsfristen unmöglich gemacht.

Noch wichtiger dürfte aber - bezogen auf die Angestellten - der Aspekt sein, daß sich die Ökonomisierung der Angestellten-tätigkeiten auch ohne arbeits- und sozialrechtliche Angleichung vollziehen läßt, wodurch der Aufrechterhaltung der arbeits- und sozialrechtlichen Trennung beider Arbeitnehmergruppen angesichts der faktischen Angleichung ihrer Arbeitssituation, die Funktion der Verschleierung eben dieser Tatsache zukommt. Dies gilt auch dann noch, wenn eine tarifvertragliche Angleichung (Haustarifvertrag etc.) von Arbeitern und Angestellten bereits vollzogen ist. Trotz weitgehender Gleichbehandlung

beider Arbeitnehmergruppen im Arbeitsprozeß bleiben auf jeden Fall die eigenständige Sozialversicherung und die Ersatzkassenregelung⁶⁰⁾ erhalten, die den Angestellten zumindest die Illusion einer noch vorhandenen Besserstellung gegenüber den Arbeitern vermitteln.

Die faktische Gleichstellung im Arbeitsprozeß steht darüber hinaus im Gegensatz zur Trennung beider Arbeitnehmergruppen bei den Sozialwahlen und bei den Wahlen zum Betriebsrat.⁶¹⁾

Die Aufrechterhaltung dieses Widerspruchs verschleiert damit ebenso - trotz des weitgehenden Verzichts auf eine (pauschale) materielle Privilegierung der Angestelltenschaft - die gemeinsame Lage und Perspektive beider Arbeitnehmergruppen. Die nachlassenden, aber immer noch bestehenden emotionalen, vorurteilsbeladenen Spannungen zwischen Arbeitern und Angestellten werden zwar nicht mehr - wie noch Deppe 1971 feststellt - "durch Privilegierungsdifferenzierungen bei der Regelung der Bezahlung und der Arbeitsbedingungen (...) aufrecht erhalten" (S.150), aber das wichtigste Ergebnis dieser Spaltungsversuche, die Behinderung der Kommunikation zwischen den Arbeitnehmergruppen, wodurch vor allem auch die Entwicklung notwendiger, solidarischer und kollektiver Handlungsstrukturen verhindert werden (vgl. ebenda), läßt sich offensichtlich auch ohne größeren finanziellen Aufwand auf der Grundlage der noch bestehenden arbeits- und sozialrechtlichen Trennung und einer Differenzierungsstrategie, die sich hauptsächlich auf die Verfahren der Arbeits- und Leistungsbewertung stützt, also keine Gruppen, sondern nur noch Individuen kennt, sicherstellen. Die Ablösung der Gruppendifferenzierung durch eine entsprechende - beide Arbeitnehmergruppen betreffende - Strategie der Individualisierung und Privatisierung und die hierdurch vertiefte Verschleierung der tatsächlichen Entwicklung der Arbeitsbedingungen wird weiter unten noch im Einzelnen erörtert.

5.2.2.5.2. Der arbeitsrechtliche Sonderstatus der leitenden Angestellten

Ganz im Sinne der angestrebten Neugliederung der Arbeitnehmerschaft ist die vom Gesetzgeber im BetrVG von 1972 festgelegte Ausdehnung des Personenkreises der "leitenden Angestellten".

In § 5 des BetrVG wird im Absatz 3 der Personenkreis der leitenden Angestellten definiert, auf den das BetrVG keine Anwendung findet.

Neben denjenigen Angestellten, die nach Dienststellung und Dienstvertrag "zur selbständigen Einstellung und Entlassung (...) von Arbeitnehmern berechtigt sind oder Generalvollmacht oder Prokura haben", sollen auch jene Arbeitnehmer als leitende Angestellte gelten, die "im wesentlichen eigenverantwortlich Aufgaben wahrnehmen, die ihnen regelmäßig wegen deren Bedeutung für den Bestand und die Entwicklung des Betriebes im Hinblick auf besondere Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden" (§ 5,3).

Diese vage Formulierung, die gegenüber dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 dem Unternehmen selbst einen größeren Spielraum läßt, den Personenkreis der leitenden Angestellten zu bestimmen, kommt der Tendenz zur innerbetrieblichen Neugliederung der Arbeitnehmerschaft entgegen.⁶²⁾

Obwohl die Entscheidung darüber, ob der vom Arbeitgeber definierte Kreis der leitenden Angestellten auch als solcher akzeptiert wird, eigentlich beim Wahlvorstand liegt, der als Arbeitnehmerorgan die Betriebsratswahl gemäß § 18 BetrVG 1972 vorbereiten und durchführen soll, bezeichnen sich 70 % der von Witte/Bronner (1974) befragten Geschäftsleitungen hinsichtlich der Abgrenzung der Leitenden Angestellten als völlig autonom (vgl. S.189).

Damit hängt diese wichtige Entscheidung von vorneherein vom Kräfteverhältnis im jeweiligen Betrieb ab.

Die letzte Entscheidung liegt allerdings bei den Arbeitsgerichten, die sich in den letzten Jahren immer häufiger mit der umstrittenen Definition des "leitenden Angestellten" befassen mußten (vgl. dazu u.a. die Urteile des Bundesarbeitsgerichts vom 9.5.1972, vom 22.11.1973, vom 10.6.1974, vom 4.12.1974, vom 8.2.1977 und vom 27.10.1978).

Die Häufigkeit der letztinstanzlichen Entscheidungen ist nicht zuletzt auf das vom Bundesarbeitsgericht selbst im Urteil vom 19. Nov. 1974 bestätigte allgemeine "Rechtsschutzinteresse zur Feststellung des streitigen betriebsverfassungsrechtlichen Rechtsstatus eines Arbeitnehmers als leitenden Angestellten" (Entscheidungen des BAG, Bd.26, 1980, S.358) zurückzuführen.

Dieses Rechtsschutzinteresse entfällt auch dann nicht, wenn die in der Regel vom Betriebsrat begehrte negative Feststellung vom betroffenen Arbeitnehmer selbst nicht befürwortet wird (vgl. Urteil des BAG vom 17.12.1974, in Entscheidungen des BAG, Bd.26, 1980, S.403). In diesem Zusammenhang ist es interessant, daß 11 % der im Rahmen einer Untersuchung zum Angestelltenbewußtsein befragten Angestellten sich selbst für leitende Angestellte halten (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.16); dabei dürfte bei gesetzestreuem Verhalten der Unternehmer der Anteil der leitenden Angestellten nach Meinung der Gewerkschaften nicht mehr als 2 % aller Angestellten betragen (vgl. Stiftung Mitbestimmung 1976, S.122).

Ein weiterer Grund für die Häufigkeit der Feststellungsklagen ergibt sich daraus, daß das Bundesarbeitsgericht den Tatsachengerichten "bei der Gesamtwertung der für die Charakterisierung eines Angestellten als leitenden Angestellten maßgebenden Merkmalen einen Bewertungsspielraum (einräumt)" (Urteil des BAG v. 5.3.1974, in Entscheidungen des BAG, Bd.26, 1980, S.36).

Wie wichtig die genaue Abgrenzung des Personenkreises der leitenden Angestellten ist, zeigt sich nicht nur im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (Bildung von Sprecherausschüssen, Zuständigkeit des Betriebsrates etc.), sondern darüber hinaus vor allem im neuen Mitbestimmungsgesetz von 1976.

Nach § 3 des Mitbestimmungsgesetzes werden die leitenden Angestellten zwar der Arbeitnehmerkategorie - und gemäß Absatz 3 auch der Angestelltenkategorie zugerechnet, in Ziffer 2 aber zu einer, gemäß § 5 Abs.3 BetrVG definierten, eigenständigen Gruppe mit eigener Vertretung im Aufsichtsrat erklärt.

Daraus ergibt sich - unabhängig von der Problematik der Definition des betreffenden Personenkreises - auf jeden Fall die Konstellation, daß die leitenden Angestellten im Aufsichtsrat ausdrücklich (nach § 5, Abs.3 BetrVG) vom Schutz des Betriebsverfassungsgesetzes ausgenommen sind.

Das Mitbestimmungsgesetz unterstreicht also den Sonderstatus der leitenden Angestellten, indem es in § 3 ihren Status als abhängige Arbeitnehmer hervorhebt und gleichzeitig die Herauslösung dieser Gruppe aus der Solidargemeinschaft gegenüber Arbeitern und Angestellten bestätigt.

Die Präsenz der leitenden Angestellten ist in jedem Aufsichts-

rat garantiert; zwar bestimmt sich im Regelfall die Zusammensetzung des betrieblichen Arbeitnehmeranteils an den Aufsichtsratssitzen aus dem zahlenmäßigen Verhältnis der Arbeitnehmergruppen im Unternehmen, jedoch gilt - insbesondere auf die möglicherweise unterrepräsentierten leitenden Angestellten abgestimmt - davon abweichend die Regelung, daß dem Aufsichtsrat "mindestens ein Arbeiter, ein in § 3 Abs.3 Nr.1 bezeichneter Angestellter und ein leitender Angestellter angehören (müssen)" (§ 15 Abs.2).

Daß die Arbeitnehmerseite unter diesen Voraussetzungen keinen geschlossenen Block darstellt, kann auch das Bundesverfassungsgericht in seinem Mitbestimmungsurteil vom 1. März 1979 nicht verhehlen. In diesem Urteil wird festgestellt, daß "die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat (...) nicht homogen zusammengesetzt (ist)". Daher sei auch nicht zu erwarten, daß sich "angesichts der deutlichen Interessenunterschiede zwischen diesen Gruppen" die Arbeiter, die Angestellten und die leitenden Angestellten "stets zu geschlossener Stimmabgabe zusammenfinden werden" (Mitbestimmungsurteil des Bundesverfassungsgerichts vom 1.3.1979, zit. nach "Mitbestimmung", hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1979, S.301).⁶³⁾

Zwar kommt den leitenden Angestellten nicht die entscheidende Schlüsselrolle im Aufsichtsrat zu, da die Stimmenmehrheit der Kapitaleseite auf jeden Fall durch eine zweite Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden⁶⁴⁾ bei vorheriger Stimmengleichheit gewährleistet ist (vgl. § 29 MitbestG), jedoch bleibt das Abstimmungsverhalten der "Arbeitnehmerseite" im Konfliktfall nicht ohne Auswirkungen auf die Position der abhängig Beschäftigten.

In diesen Zusammenhang paßt auch ein Gesetzesentwurf der CDU/CSU über "die Errichtung von Sprecherausschüssen für Leitende Angestellte".

Die CDU/CSU will mit ihrem Gesetzesentwurf nach eigenem Bekunden einer "eigenständigen sozialen Arbeitnehmergruppe" auch auf der betriebsverfassungsrechtlichen Ebene ein gesetzlich verankertes Vertretungsorgan sichern. Ein solches Vertretungsorgan legitimiere gleichzeitig sowohl den Sprecherausschuß in der betrieblichen Ordnung als auch den Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat (vgl. Fraktion der CDU/CSU 1979, S.9). Insbesondere die Legitimation des LA-Vertreters im Auf-

sichtsrat, die es also offensichtlich bis zur Verabschiedung des von der CDU/CSU eingebrachten Gesetzentwurfes noch nicht gibt, läuft auf eine Zementierung und Institutionalisierung der gegenwärtigen Spaltung der Arbeitnehmerschaft hinaus.

Obwohl die CDU/CSU in der Begründung des Gesetzentwurfs ausdrücklich die "Erfüllung des Sozialstaatsauftrags gemäß § 20 GG" (S.8) bemüht, wird andererseits die Wirkungslosigkeit des Sprecherausschusses als Interessenvertretungsorgan in einer Erklärung zu § 8 des Entwurfs deutlich dadurch unterstrichen, "daß die Einzelarbeitsverhältnisse der Leitenden Angestellten von der Tätigkeit und Kompetenz eines Sprecherausschusses unberührt bleiben" sollen (S.9).

Die Sprecherausschüsse sind nach den Vorstellungen der CDU/CSU eben "nicht nur als ein Organ zur besseren sozialen Absicherung zu verstehen, sondern auch als kommunikatives Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und den Leitenden Angestellten" (S.9).

5.2.2.5.3. Die Neugliederung⁶⁵⁾ der Arbeitnehmerschaft aus der Sicht der Arbeitgeber

An Hand eines Beitrages von F.-J. Kador von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in der Zeitschrift "Der Arbeitgeber" (12/1977) soll im folgenden kurz die Position der Arbeitgeber zur Angleichung von Arbeitern und Angestellten und der damit einhergehenden Neugliederung der Arbeitnehmerschaft umrissen werden.

Fritz-Jürgen Kador verweist zunächst zwar auch auf die zahlreichen Tendenzen - vor allem in funktionaler Hinsicht - die für eine Angleichung von Arbeitern und Angestellten sprechen, er stellt aber gleichzeitig auch Gegentendenzen heraus, die seiner Meinung nach "erhebliche Zweifel" zumindest an der Eindeutigkeit dieser Entwicklung begründen (vgl. S.512).

Zur Begründung dieser Zweifel führt Kador zunächst praktische Schwierigkeiten bei der einheitlichen Bewertung von Arbeitern und Angestellten sowie das immer noch bestehende Gruppenbewußtsein der Angestellten an. Als eindeutige Gegentendenz identifiziert er vor allem "neue Differenzierungen, wie sie etwa in dem rasch gewachsenen Selbstverständnis der Leitenden Ange-

stellten als besondere Arbeitnehmergruppe zum Ausdruck kommen", das Selbstverständnis dieser Gruppen läßt seiner Meinung nach "die These von einem einheitlichen solidarischen Arbeitnehmerlager (...) fragwürdig erscheinen" (S.514 - Hervorheb. J.Sch.).⁶⁸⁾

Kador identifiziert daher auch "erhebliche Kräfte", die sich gegen eine Nivellierung aller Arbeitnehmer wenden, vor allem solle auch das "menschliche Grundbedürfnis nach Differenzierung" nicht übersehen werden.

Mit dem Hinweis darauf, daß sich rationale Differenzierungsmerkmale noch am ehesten im funktionalen Bereich an den unterschiedlichen Schwierigkeiten und Verantwortungsgraden festmachen lassen, wie sie ja die aAB schon immer hervorzuheben suchte (vgl. S.516), gelingt es Kador, die modernisierte Differenzierungsstrategie der Arbeitgeber auf den Begriff zu bringen.

Da Kador in diesem Zusammenhang auch ausdrücklich hervorhebt, daß die neuen Differenzierungskriterien nicht identisch seien mit jenen, auf denen die traditionelle Abgrenzung zwischen Arbeitern und Angestellten beruhte, wird deutlich, daß sich die Arbeitgeber von der Aufrechterhaltung der traditionellen Abgrenzung keine Vorteile versprechen, sondern stattdessen eine neue, funktionsgerechte Differenzierung aller Arbeitnehmer unterhalb der Gruppe der leitenden Angestellten anstreben.

Das "gewachsene Selbstverständnis" der leitenden Angestellten als einer Gruppe, die aus der traditionellen Angestelltengruppe herausgelöst werden soll, dürfte einerseits Ziel und Resultat der Schaffung einer besonderen - von den Arbeitgebern befürworteten - Rechtsstellung im BetrVG und im MitbestG sein und andererseits entweder funktional durch die analytische Arbeitsbewertung - oder durch die Herausnahme aus der Bewertung bzw. durch die Bewerterrolle im Rahmen der analytischen Leistungsbewertung (aLB) durch die Arbeitgeber aktiv gefördert werden. Die den Arbeitgebern vom BetrVG eingeräumte Möglichkeit, den Kreis der leitenden Angestellten selbst zu bestimmen, gibt diesen die Möglichkeit, die Privilegierungsgrenzen entsprechend der spezifischen Bedingungen in den Unternehmen neu festzulegen und gleichzeitig die innere Differenzierung in der vereinheitlichten Arbeitnehmergruppe, die sich aus Arbeitern und nicht privilegierungswürdigen Angestellten zusam-

mensetzt, mit Hilfe der aAB und aLB zu betreiben.

Daß die Abgrenzung des Kreises der leitenden Angestellten bewußt offengelassen wird, bestätigen auch die vom BDA herausgegebenen "Informationen für die Betriebsleitung" (Nr.32, Köln 1971) zum Thema "Leitende Angestellte - Aufgaben und Stellung" mit der Feststellung, daß "die Abgrenzung gegenüber der mittleren Führungsschicht (...) je nach Größe und Art des Unternehmens sowie des Wirtschaftszweiges unterschiedlich sein (wird)" (ohne Seitenangabe, zit. nach Witte/Bronner 1974, S.22 f.).

Entsprechend schwankt auch der Anteil der leitenden Angestellten an der Gesamtzahl der Angestellten in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen zwischen 1,1 % im Handel über 4,7 % in der Elektrobranche, 9,6 % in der Montanindustrie bis zu 11,6 % in der chemischen Industrie (vgl. Witte/Bronner, Befund 33, S.80).

5.2.2.5.4. Analytische Arbeitsbewertung und leitende Angestellte

Im Unterschied zu den USA wird in der BRD weitgehend auf eine Bewertung der leitenden Angestellten im Rahmen einer analytischen Bewertung für die ganze Arbeitnehmerschaft verzichtet.⁶⁷⁾

Ausschlaggebend dafür ist weniger das von Gottschall (1974) erwähnte "psychologische Problem", daß "Top-Manager stets um die Anerkennung ihrer besonderen Eigenschaften bemüht, (...) sich nur schwer mit der vergleichenden Analyse ihrer Tätigkeiten befreunden (können)" (S.40) als vielmehr die sich aus den gesetzlichen Regelungen der Unternehmensmitbestimmung und der betrieblichen Mitbestimmung ergebenden Ansatzpunkte für eine gezielte Spaltung der Arbeitnehmerschaft durch die Privilegierung der leitenden Angestellten gegenüber den übrigen Arbeitnehmern.

Zur Begründung müssen allerdings, trotz des amerikanischen Vorbildes, vor allem solche "Sachargumente" herhalten, die sich um den Nachweis bemühen, daß "Normalleistungen" und "Originalleistungen" nicht mit dem gleichen Instrumentarium bewertet werden können.

Während etwa der Schweizer Arbeitswissenschaftler Bloch keinen

Zweifel daran läßt, daß das System der analytischen Arbeits- und Leistungsbewertung prinzipiell auf ganze betriebliche und berufliche Hierarchien anwendbar ist, "das heißt z.B. vom letzten Handlanger bis zum Generaldirektor eines Unternehmens" (1971, S.87), wird die Anwendung der analytischen AB in der BRD in Theorie und Praxis auf die reell subsumierten Arbeitnehmer beschränkt. In der Regel berufen sich die Arbeitswissenschaftler dabei auf eine Feststellung Bramesfelds aus dem Jahre 1955, der die Grenze der Anwendung der Arbeitsbewertung dort sah, wo die Erledigung einer Arbeitsaufgabe nicht mehr eine Normal- sondern eine Originalleistung erfordere (vgl.S.7; vgl. u.a. Wibbe 1966, S.82 u. Möller 1974, S.93 f.). Ebenso geht Zander (1970a) davon aus,

"daß eine Bewertung von sehr qualifizierten Arbeitsplätzen dann nicht mehr sinnvoll ist, wenn die prägende Kraft der Persönlichkeit diesen Arbeitsplatz und die Arbeitsaufgabe in ihrer ursprünglichen Anlage so verändern kann, daß eine genormte Bewertung, ohne Berücksichtigung des dort Tätigen, zur bloßen Theorie wird" (S.88 - Hervorheb. J.Sch.).

Etwas weniger pathetisch, aber ebenso deutlich verlangt der Verband für Arbeitsstudien Refa-eV, neben allen schöpferischen auch solche Tätigkeiten von der analytischen AB auszunehmen, deren Vollzug an eine bestimmte Person gebunden sei, bzw. durch ihre individuelle Eigenart gekennzeichnet sei (vgl. 1956, S.8).⁶⁸⁾

Noch deutlicher auf eine Neuabgrenzung der Arbeitnehmer zielen die Vorstellungen von Böhmer (1956), der zu jenen Autoren gehört, die einerseits in der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung für Angestelltentätigkeiten einen wesentlichen Fortschritt in der Betriebsführung sehen, andererseits sich aber darüber Gedanken machen, wie man die leitenden Angestellten von dieser Regelung ausnehmen könnte. Böhmer befürchtet daher auch, daß die Arbeitsbewertung immer schwieriger werde, "je mehr es sich um ausgesprochene geistige Tätigkeiten handelt" (S.10); er plädiert daher auch dafür, den häufig mit dem Ausdruck "Büroarbeit" gleichgesetzten Ausdruck "Geistesarbeit" nicht mehr für Angestelltentätigkeiten, sondern nur noch für "schöpferische Arbeit" zu verwenden (vgl. S.15).⁶⁹⁾ Ebenso findet sich bei Flothow (1956) das deutliche Bemühen, größere Angestelltengruppen aus der analytischen Arbeitsbe-

wertung herauszuhalten: "Je höher eine Arbeit die eigentliche kaufmännische Funktion des Angestellten beansprucht, desto weniger kann diese Arbeit in einem Arbeitsbewertungssystem erfaßt werden" (S.83).

Flothow schätzt den Anteil nicht bewertbarer Arbeiten auf 30 % (vgl. ebenda). Da der hier angegebene Prozentsatz wesentlich höher liegt als der Anteil der leitenden Angestellten an der Angestelltenschaft, ergibt sich daraus - ebenso wie aus den wenig präzisierten Ausnahmeempfehlungen - eine Parallele zur Problematik der Definition des Kreises der leitenden Angestellten; auch hier wird die Absicht deutlich, den Unternehmen eine spezifische Regelung offenzuhalten, denn nur die Unternehmensleitung selbst kann beurteilen, welche Angestellten über den engeren Kreis der leitenden Angestellten hinaus aus ideologischen, betriebswirtschaftlichen und/oder mitbestimmungstaktischen Gründen von einem einheitlichen Arbeitsbewertungsverfahren ausgenommen werden sollten.

Auch die sog. Hay-Methode, eine auf amerikanischen Erfahrungen basierende - und von der Frankfurter Hay-Unternehmensberatung angebotene Methode für die Bewertung von Spezialisten- und Management-Positionen, die nach Angaben von Gottschall (1974, S.41) bereits in etwa 40 Unternehmen der BRD, darunter Agfa, Bayer, Rank Xerox, DuPont, Unilever, MBB, NCR⁷⁰⁾ eingeführt oder praktiziert wird, kann deshalb nicht als Ausnahme von der Regel angesehen werden, weil es sich hierbei um ein exklusives Verfahren für die genannten Stellen handelt, das ohne Gewichtung auskommt und sich praktisch auf drei wichtige Anforderungskriterien beschränkt: die Handlungsfreiheit bzw. Verantwortung gemessen am zu erzielenden Ergebnis, die erforderliche Denkleistung sowie das erforderliche Wissen (Fachwissen, Management-Wissen etc.).

Bei den Hamburger Electricitätswerken (HEW) beschränkt man sich - obwohl hier bereits seit 1956 ein gemeinsames Verfahren für Arbeiter und Angestellte praktiziert wird - bei der Bewertung der Führungspositionen auf eine summarische Bewertung nach dem Rangfolgeverfahren (Kriterien: Umsatz, Zahl der unterstellten Mitarbeiter). Diese Sonderregelungen für leitende Angestellten unterstreichen - ebenso wie der Verzicht auf eine Bewertung - die Exklusivität der Gruppe der leitenden Angestellten und tragen damit aktiv zur Spaltung der Arbeitnehmer-

schaft bei.

Andererseits ist festzustellen, daß gerade die Ausdehnung der analytischen Arbeitsbewertung auf alle Arbeitnehmer wertvolle und weitgehend allgemeinverbindliche und allgemeinverständliche Kriterien für die Definition des "leitenden Angestellten" hervorbringen könnte. Insbesondere die Anforderungsgruppe "Verantwortung", mit den Anforderungsarten "Sachverantwortung und Personalverantwortung", sowie die Anforderungsarten "Fachkönnen" und "Nachdenken, Gestalten und Planen" (alle Anforderungsarten in Anlehnung an den Anforderungskatalog der Eisen- und Stahlindustrie) könnte die problematische Bestimmung der leitenden Angestellten erleichtern. Zumindest für die Wahlvorstände (Betriebsratswahlen) und die Gewerkschaften wären entsprechende Anforderungskataloge wichtige Hilfsmittel für die Überprüfung des von Seiten des Arbeitgebers präsentierten Kreises der leitenden Angestellten.

Zusammenfassung:

Obwohl die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung den bisherigen Angestelltenbegriff obsolet werden läßt, wurde angesichts der bereits weit fortgeschrittenen arbeits- und sozialrechtlichen Angleichung der Arbeiter und Angestellten das Ziel einer Revidierung der rechtlichen Grundlagen der bisherigen Gliederung der Arbeitnehmerschaft aufgegeben. Stattdessen rückt einerseits der Abbau aller nicht gesetzlich normierten Privilegien der Angestellten (Arbeitszeitregelungen, Senioritätsprinzip etc.), und andererseits die versteckte Neugliederung der Arbeitnehmerschaft in den Vordergrund; diese Vorgehensweise zielt vornehmlich auf eine Wiederherstellung einer (angeblich) funktionsbezogenen Rangordnung durch die Privilegierung der oberen Angestelltenränge und eine Deprivilegierung unterer und mittlerer Angestelltenränge. Diese versteckte Neugliederung macht sich - außer am Abbau nicht gesetzlich normierter Privilegien - vor allem an der Ausdehnung des Leistungslohnes in Gestalt der analytischen Arbeitsbewertung und der analytischen Leistungsbewertung auf die unteren und mittleren Angestelltenränge fest, eine Maßnahme, die gleichzeitig die hier ohnehin feststellbaren wachsenden Rationalisierungs-

anstrengungen systematisiert und verstärkt. Neugliederung der Arbeitnehmerschaft heißt also vor allem Vereinheitlichung der reell subsumierten Arbeitnehmergruppe und Abgrenzung gegenüber dem formell subsumierten - demnach nicht von der aAB betroffenen engeren Kreis der leitenden Angestellten. Dabei behalten sich die Arbeitgeber aus ideologischen und mitbestimmungstaktischen Gründen - unabhängig vom jeweiligen Subsumtionsgrad - den Rahmen dessen vor, was unter die Kategorie "leitende Angestellte" subsumiert werden soll. Je nach betrieblicher oder unternehmensspezifischer Situation können diese Präferenzen bis weit in den Bereich der AT-Angestellten hineinreichen.

Ein weiteres - für die Unternehmen - positives Resultat der Vereinheitlichung der reell subsumierten Arbeitnehmer, die Verhinderung der sog. Lohndrift, sei hier noch kurz erwähnt. Die Gefahr der innerbetrieblichen Lohndrift entsprang bisher einmal - wie bereits weiter oben erwähnt - der Neigung der Beteiligten, Statusunterschiede durch Geldzuwendungen auszugleichen bzw. ausgleichen zu lassen⁷¹⁾ und andererseits den bisher nicht festgelegten Relationen zwischen Löhnen und Gehältern, insbesondere zwischen solchen Tätigkeiten, deren Anforderungsstrukturen zumindest in den Augen der betroffenen Arbeitnehmer vergleichbar erscheinen.

In diesem Zusammenhang hielt Flothow bereits 1956 die Herstellung einer vernünftigen Relation von Löhnen und Gehältern durch die aAB für notwendig. Seiner Meinung nach muß "ein Arbeitsbewertungssystem für Angestellte neben der Ordnung der Gehälter diese in ein richtiges Verhältnis zu den Löhnen bringen" (S.84).

Auch Böhmer (1956) verweist - übrigens ebenso wie Flothow ohne nähere Begründung und ohne Hinweis auf eine mögliche Lohndrift - auf die Bedeutung der analytischen Arbeitsbewertung für die Schaffung eines wertgerechten Verhältnisses von Gehältern und Löhnen (vgl. S.5).

5.2.3. Die Ausprägung der formellen und reellen Subsumtion im Angestelltenbewußtsein

Bei der Untersuchung von Lage und Bewußtsein kann von den Bedingungen des gesellschaftlichen Produktionsprozesses nicht abstrahiert werden.⁷²⁾ Wenn wir unterstellen, daß der Produktionsprozeß (als Einheit von Arbeits- und Verwertungsprozeß) in irgendeiner Weise die Position und Funktion des Lohnarbeiters durch die jeweils "spezifische Form der Kombination von Produktionsmittel mit Arbeitskraft" bestimmt, und andererseits der Verwertungsprozeß im Zusammenhang mit den genannten technologischen und funktionalen Momenten auf den Arbeitsprozeß, etwa auf die jeweilige Qualifikationsstruktur, zurückwirkt (vgl. Deppe, 1971, S.167), dann heißt dies für den bisherigen Stand der Entfaltung unseres Gegenstandes, daß wir uns zunächst auf die oben geschilderte Entwicklung der Produktionskräfte und den Stand der Mechanisierung bzw. Automatisierung, sowie den Formen der Arbeitsteilung und Kooperation und den damit verbundenen Qualifikationsstrukturen konzentrieren müssen.⁷³⁾

Wir sind uns mit Deppe (1971) darin einig, daß dem Arbeitsprozeß ausschlaggebende Bedeutung für die Gestaltung der gesamten Lebensverhältnisse zukommt. Nicht zuletzt hängt natürlich von der Stellung im Arbeitsprozeß auch die Höhe des Arbeitslohnes ab und damit der materielle außerbetriebliche Spielraum.

Die Bedeutung des Arbeitsprozesses beschränkt sich dabei nicht nur auf die Tatsache, daß dieser eine dominierende Stellung im Erfahrungsbereich des Lohnarbeiters selbst einnimmt, sondern erstreckt sich auch auf die spezifischen physischen und psychischen Belastungselemente des Arbeitsprozesses und deren Wirkung auf fast alle Lebensbereiche der Lohnarbeiter.

Deppe ergänzt seine Konzeptionsvorschläge für eine Analyse von Lage und Bewußtsein der Arbeiter noch um den Aspekt der politisch-ideologischen Rahmenbedingungen, deren Berücksichtigung uns gerade auch für das Angestelltenbewußtsein unerlässlich zu sein scheint. Ohne Zweifel müssen bei einer Untersuchung des Angestelltenbewußtseins die rechtlichen, politischen und ideologischen Verhältnisse berücksichtigt werden, dies um so mehr, als davon ausgegangen werden kann, daß hier bedeutende Hemm-

nisse für die Entwicklung eines Lohnarbeiterbewußtseins liegen. Weil die genannten Elemente des gesellschaftlichen Überbaus sich mit den konkreten Erfahrungen und dem Handeln der Lohnarbeiter verbinden, hängt die Entwicklung des Lohnarbeiterbewußtseins vom politisch-ideologischen Kräfteverhältnis in Betrieb und Gesellschaft ab. Auch hier wird die Bewußtseinsbildung zunächst und vor allem vom unmittelbaren Erfahrungsbereich am Arbeitsplatz geprägt. Die Stärke der Gewerkschaft im Betrieb, die Politik des Betriebsrates, die Einbeziehung der Belegschaften durch die Vertrauensleute in innerbetriebliche und überbetriebliche Auseinandersetzungen, die Teilhabe an der Vorbereitung und Durchführung von Arbeitskämpfen dürfen als bewußtseinsbildende Elemente nicht unterschätzt werden.

Gerade durch die konkreten Erfahrungen im unmittelbaren Produktions- und Reproduktionsbereich wird nach Deppe (1971) die Beziehung zur Ideologie und Politik der Arbeiterbewegung und damit das Arbeiterbewußtsein entwickelt. Dabei bezeichnet seiner Meinung nach "der oft festgestellte 'Konkretismus' des Arbeiterbewußtseins (...) dessen Ausbildung durch die Teilnahme an betrieblichen und überbetrieblichen Kämpfen" (S.174).

Es ist nicht zu bezweifeln, daß die genannten Aspekte auch im Angestelltenbereich bei der Entwicklung eines Lohnarbeiterbewußtseins eine bedeutende Rolle spielen.⁷⁴⁾

Solange die bloß formelle Subsumtion der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital dem einzelnen Angestellten noch seine besondere Qualifikation und einen umfassenden, ganzheitlichen Arbeitsvollzug beläßt,⁷⁵⁾ solange bleibt es verständlich, daß die Vorurteile der einfachen Zirkulation, die ja nicht zuletzt auf der Möglichkeit der Realisierung der erworbenen Qualifikation und der damit verbundenen Karriere- bzw. Aufstiegschancen beruhen, erhalten bleiben.

Fast alle formell subsumierten Angestellten haben mit den von Kadritzke (1975) besonders herausgestellten "angestellten Lohnarbeitern" gemein, daß sie sich auf ihre Funktionen in einer längeren Berufsausbildung vorbereitet haben und anschließend

"als Besitzer einer besonderen fachgeschulten Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt dem Kapital gegenüber(treten), das seinerseits nach dem Arbeitsvermögen eines bestimmten (...) fachlichen Zuschnitts fragt" (S.13).

Diese Nachfrage, die sich zunächst im Bewußtsein des Angestellten mit der Erfahrung des Eindrucks von Freiheit und Gleichheit in der einfachen Zirkulation über den mit ihrer besonderen Qualifikation verbundenen größeren Gehaltsspielraum als Erfahrung einer besonderen Geltung gegenüber anderen Arbeitnehmern verfestigt, verstärkt das individuelle Leistungsbe-
wußtsein der Angestellten und läßt das ökonomisch bestimmte Lohnarbeiterverhältnis in dem sich auch der Angestellte befindet, hinter die unmittelbare Erfahrung einer mit der Qualifikationshöhe steigenden Privilegierung (individuelles Gehalt usw.) zurückfallen.

Der formell subsumierte und bis zu einem gewissen Grad auch noch der reell subsumierte Arbeitsprozeß bestätigt also zunächst die mit der 'besonderen Qualifikation' zusammenhängenden Illusionen der Angestellten.⁷⁶⁾

Obwohl der Arbeitsprozeß der Angestellten diese Illusionen nur solange zuläßt, solange sich im Angestelltenbereich noch keine spezifisch kapitalistische Arbeitsweise herausgebildet hat und die jeweils fachgeschulte Arbeitskraft des Angestellten selbst noch Träger des Arbeitsprozesses bleibt, begünstigte die objektive Schwierigkeit der Vergegenständlichung von Angestelltenfunktionen trotz aller Möglichkeiten der Arbeitsteilung⁷⁷⁾ - sie führte zur Trennung von vorwiegend geistigen und Routinetätigkeiten - bei den Angestellten die Verfestigung der Vorstellung ihrer Unersetzbarkeit und besonderen Geltung. Zwar mußten sich auch die formell subsumierten Angestellten der Konkurrenz ihrer Kollegen erwehren, eine Aufgabe, der sie sich im Bewußtsein ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und der Gültigkeit der Regel, daß der Hochqualifizierte der Feind des Qualifizierten ist, unterzogen, jedoch hatten sie andererseits noch nicht die unkalkulierbare Konkurrenz der Technik zu fürchten.⁷⁸⁾

In der Tat bedurfte es - wie bereits erwähnt - einer relativ hoch entwickelten Technik um Angestelltentätigkeit zu substituieren bzw. zu dequalifizieren; es bestand also im Angestelltenbereich lange Zeit durchaus eine technologische Barriere im Subsumtionsprozeß der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital, bevor es mit der Einführung des "Arbeitsmittels" EDV gelang, den Arbeitsprozeß der Angestellten in weiten Teilen dem Kapital adäquat umzugestalten⁷⁹⁾ und damit auch die Ent-

wicklung des Warencharakters ihrer Arbeitskraft voranzutreiben. Im Stadium der formellen Subsumtion aber realisiert sich für die Angestellten der Warencharakter ihrer Arbeitskraft nur im Tausch von Kapital und Arbeit in der einfachen Zirkulation, wobei sich dieser Tausch durch das Interesse des Kapitals an der Qualifikation des Angestellten sogar noch für den Besitzer der qualifizierten Arbeitskraft besonders auszuzahlen scheint. Dagegen besagt die Nivellierung der Spezialfunktion, die Einordnung der einzelnen Arbeitskraft in den Gesamtprozeß und die Austauschbarkeit der Arbeitskraft, daß "reelle Subsumtion (...) Entwicklung des Warencharakters der Arbeitskraft (bedeutet)" (Kievenheim 1973, S.118).

Für die formelle Subsumtion der Angestelltentätigkeiten aber trifft es zu, daß es der geringen Vergesellschaftungsfähigkeit vieler Angestelltentätigkeiten in der ersten Phase der Industrialisierung zu verdanken ist,

"daß bestimmte Lohnarbeiterkategorien die stoffliche Seite ihrer Tätigkeiten, den je eigens gelernten Be-
ruf, für die beherrschende Seite aller gesellschaft-
lichen Stellung und Geltung halten" (Kadritzke 1975,
S.203).

Das hierauf gründende berufsständische Bewußtsein bleibt unserer Meinung nach allerdings nicht auf die erste Phase der Industrialisierung beschränkt, sondern läßt sich bis ins automatisierte Büro verfolgen, wo es als "idealistisches Berufsbe-
wußtsein" endgültig seine materielle Grundlage verliert (vgl. Jaeggi/Wiedemann 1963, S.160 ff.).⁸⁰⁾

Obwohl das Lohnarbeiterverhältnis der Angestellten des Kapitals von vorneherein gesetzt ist, kristallisieren sich die äußeren Bedingungen dieses Verhältnisses erst im Abbau echter oder vermeintlicher Privilegien, in der Annäherung an die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter heraus.⁸¹⁾

Zur Entfaltung des Warencharakters der Arbeitskraft gehört neben der Bezahlung der Arbeitskraft nach ihrem Wert - dies schließt die Angestellten, die aus Mehrwertteilen bezahlt werden von vorneherein aus dieser Entwicklung aus - u.a. auch die Perspektive lebenslänglichen Lohnarbeiterdaseins, und die erzwungene Flexibilität des Arbeitsvermögens, die als Gleichgültigkeit des Kapitals gegenüber dem Arbeitsvermögen der Angestellten, schließlich auch die Gleichgültigkeit der Ange-

stellten gegen den Inhalt ihrer Arbeit hervortreibt.

"Erst mit der Erfahrung einer unausweichlich lebenslangen Lohnarbeiterexistenz und der Beseitigung aller persönlichen Abhängigkeiten im modernen freien Arbeitsvertrag können im Kopfe des angestellten Lohnarbeiters überkommene ständische Illusionen schwinden" (Kadritzke 1975, S.202).

Da uns der Schlüssel zum gegenwärtigen Angestelltenbewußtsein in den Ursachen für den bisher in der Literatur nicht adäquat aufgearbeiteten Widerspruch zwischen der auch empirisch nachgewiesenen Auflösung berufsständischer Vorurteile und der gleichzeitig fortdauernden Handlungsabstinenz zu liegen scheint,⁸²⁾ gehen wir - in Anlehnung an die von Deppe (1971) für das Arbeiterbewußtsein konstatierte Einheit von Lagebewußtsein und Interessenbewußtsein (vgl. S.194) - von der Arbeitshypothese aus, daß sich das gegenwärtige Angestelltenbewußtsein als "unvollständiges" Lohnarbeiterbewußtsein definieren läßt, unvollständig, weil dem bereits weit verbreiteten (diffusen) Lagebewußtsein nur ein unterentwickeltes Interessenbewußtsein gegenübersteht.

Nach Deppe (1971) muß das Lohnarbeiterbewußtsein als Einheit zweier gesellschaftlicher Beziehungssysteme gesehen werden, "a) als Erfahrung, Wahrnehmung und begriffliche Verarbeitung der sozialen Lage. b) als aktive Einwirkung des Menschen auf die Veränderung seiner Lebensbedingungen" (S.197).

Das sich herausbildende Lohnarbeiterbewußtsein der Angestellten erstreckt sich vorerst nur auf den ersten Aspekt, auf die Erfahrung, Wahrnehmung und nur zum Teil auf die begriffliche Verarbeitung der sozialen Lage. Der zweite Aspekt, die Einwirkung auf die Veränderungen der Lebensbedingungen, die Konsequenz aus der Erfahrung der sozialen Lage, also das, was wir "Handlungsrelevanz" nennen, bleibt dagegen vorerst weitgehend unterentwickelt.

Genauso wie durch wachsenden Rationalisierungsdruck, durch fortschreitende Arbeitsteilung, durch die zunehmende Abhängigkeit von der Maschinerie und das deutliche Hervortreten der Qualifikationsbarrieren der tradierten Angestelltenmentalität die materiellen Grundlagen entzogen werden, genauso verhindern auf der anderen Seite dieselben Prozesse, die sich dem Angestellten als objektive, unabänderliche Entwicklungen aufdrängen, die Einsicht in den gesellschaftlichen Charakter des

Arbeitsprozesses. Der spontanen Ausprägung eines der veränderten Lage der Angestellten adäquaten Lohnarbeiterbewußtseins stehen also zunächst die objektiven Bedingungen des Arbeitsprozesses selbst entgegen.⁸³⁾

Diese Bedingungen können unserer Meinung nach zu einer Art "Verdinglichung" des Angestelltenbewußtseins führen. Diese Verdinglichung, die sich nach Lukács (1970) nicht nur für das Arbeiterbewußtsein, sondern auch für das "Bürokratenbewußtsein" aus den Bedingungen des Arbeitsprozesses selbst nachweisen läßt (vgl. S.300), erreicht mit der fortgeschrittenen arbeits-technischen Entwicklung und entsprechenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine neue Qualität, die einerseits alle berufsständischen Relikte des Angestelltenbewußtseins verschwinden läßt und andererseits erklärt, warum die Angestellten als betroffene des technischen Wandels, "weitgehend auf Widerstand (...) verzichten und seine (...) Konsequenzen als Resultate einer gleichsam unabwendbaren Entwicklung hinnehmen" (Barck u.a. 1974, S.134).

Die hier angedeuteten Bewußtseinsprozesse sollen weiter unten mit Hilfe einer Sekundäranalyse von verschiedenen Untersuchungen des Angestelltenbewußtseins belegt werden und so den empirisch abgesicherten Ausgangspunkt für eine Untersuchung möglicher Auswirkungen der aAB auf das Angestelltenbewußtsein bilden.

5.2.3.1. Die Probleme und Widersprüche des gegenwärtigen Angestelltenbewußtseins und ihre Relevanz für die Anwendung der aAB

Die Tatsache, daß sich die Annäherung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter und Angestellten - wie bereits weiter oben konstatiert - im Kern auf die sich angleichenden Prozesse der realen Subsumtion ihrer Tätigkeiten unter das Kapital zurückführen läßt, bestärkt uns in der Absicht, auch die bewußtseinsmäßigen Voraussetzungen und Folgen der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich ausgehend vom Prozeß der realen Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital zu betrachten.

Insbesondere die sprunghafte technologische Entwicklung auf dem Angestelltensektor wirft besondere Fragen der bewußtseins-

mäßigen Verarbeitung und Bewältigung dieser "industriellen Revolution" in den Büros durch die Angestellten auf.

Grob vereinfacht werden in der Literatur zwei (mögliche) Folgewirkungen dieser Entwicklung für das Angestelltenbewußtsein unterschieden:

1. Die tradierte Angestelltenmentalität als Ausdruck eines ständisch bornierten Bewußtseins bleibt erhalten, obwohl sie zunehmend in Widerspruch zur Realität gerät.
(vgl. u.a. Braun/Fuhrmann 1970)
2. Mit der Angleichung der Arbeits- und Lebensbedingungen von Arbeitern und Angestellten erledigt sich das Problem von selbst, in dem die "Macht der Verhältnisse" die Angestellten an die Seite der gewerkschaftlich organisierten Arbeiterschaft zwingt.
(vgl. u.a. Kadritzke 1975, Briefs 1977a)

Diese beiden gegensätzlichen Positionen widerspiegeln nur die widersprüchliche Entwicklung des Angestelltenbewußtseins selbst. Sie kennzeichnen die beiden Extrempunkte in einer Vielzahl von empirisch belegbaren Erscheinungen, zwischen denen sich die tatsächliche Entwicklung des Angestelltenbewußtseins bewegt. Wir konzentrieren uns vor allem auf jene Bereiche, in denen die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung eine Rolle spielt.

Bereits 1949 hat Keller in einer Veröffentlichung des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur analytischen Arbeitsbewertung seine Erwartung formuliert, daß der

"Leistungsvergleich zwischen Arbeitern und Angestellten (...) dazu beitragen (werde), die 'Angestelltenmentalität' auf der einen und ein Neidgefühl gegenüber dem Angestellten auf der anderen Seite abzubauen".

Sowohl Arbeiter wie auch Angestellte werden seiner Meinung nach "im Bewußtsein, daß ihre Leistung in ihrem Einkommen zum Ausdruck kommt, keine Veranlassung zu diesen oder ähnlichen Gedankengängen haben" (S.56).

Diese Erwartung wird unter ganz anderen technologischen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen auch von Vogt(1975) thematisiert.

Vogt verbindet die stärkere Berücksichtigung des Leistungsprinzips im Rahmen einer integrierten Entlohnung von Arbeitern

und Angestellten mit dem gleichzeitigen Abbau des Angestellten-
dünkels:

"Damit (mit den vergleichbaren Entlohnungsgrundlagen von Arbeitern und Angestellten, J.Sch.) dürften eher die ohnehin tiefer liegenden Wurzeln gewisser Wertvorstellungen statusbewußten Denkvermögens auf längere Sicht zu beheben sein als nur mit rein formalen Anpassungen" (S.1030).

Beiden Erwartungen gemeinsam ist die weitgehende Abstraktion von den tatsächlichen Bedingungen der jeweiligen Angestellten-situation, so daß man davon ausgehen kann, daß der Arbeitsbewertung eine eigenständige Wirkung auf das Angestelltenbewußtsein unterstellt wird.

Für uns muß es allerdings darum gehen, diese Hypothesen an der gegenwärtigen Angestelltensituation zu überprüfen. Innerhalb der bereits oben benannten Extrempunkte einer möglichen Entwicklung des Angestelltenbewußtseins, kann dies nur heißen, daß die Rolle der Arbeitsbewertung dahingehend untersucht werden muß, ob sie den Abbau der Angestelltenmentalität eher fördert oder behindert. Mit anderen Worten geht es um die Frage, ob die Arbeitsbewertung als retardierendes oder beschleunigendes Moment der Entwicklung des Angestelltenbewußtseins anzusehen ist. Eine wie auch immer geartete Wirkung der aAB hängt natürlich ganz wesentlich vom vorfindlichen Angestelltenbewußtsein, seinen Problemen und Widersprüchen ab; deshalb müssen im vorliegenden Abschnitt noch einmal die relevanten Probleme des gegenwärtigen Angestelltenbewußtseins herausgestellt und diskutiert werden.

Am Beispiel der Entwicklung des Verhältnisses der Angestellten zu den Kampfformen und Kampfmitteln, die zur Durchsetzung des Angestellteninteresses geboten erscheinen, soll zunächst noch einmal die Bedeutung des Übergangs von der formellen zur realen Subsumtion der Angestelltentätigkeiten - und damit der enge Zusammenhang zwischen Subsumtionsgrad und einer - oberflächlich betrachtet - quasi naturwüchsigen Entwicklung des Angestelltenbewußtseins betont werden, bevor in einem weiteren Schritt theoretische Überlegungen für eine dem Gegenstand adäquate Sekundäranalyse vorhandener Untersuchungen des Angestelltenbewußtseins angestellt werden.⁸⁴⁾

5.2.3.1.1. Das Verhältnis von Lagebewußtsein und Interessenbewußtsein in der gegenwärtigen Angestelltensituation

Es entspricht zunächst ganz und gar der Erfahrungswelt formell subsumierter Angestellter, deren Tätigkeit noch als vorwiegend geistig definiert werden kann, daß sie sich in unausweichlichen Auseinandersetzungen mit der Kapitaleseite vorwiegend auf immaterielle Kampfformen und Kampfmittel, also auf den Verhandlungsweg, auf Appelle an die Gegenseite etc. beschränken und vor ihnen "wesensfremden" Kampfformen und -mitteln zurückschrecken.

Mit dem Eindringen der Maschinerie und der damit verbundenen Zurückdrängung geistiger Bestandteile ihrer Arbeit verändert sich auch ihre Einstellung zu den Kampfformen.

Die Bedrohung ihrer Tätigkeit durch die Maschinerie selbst, etwa durch die schrittweise Substituierung wesentlicher Arbeitselemente, aber auch die Erkenntnis, daß die Maschinerie - auch wenn sie bereits die Angestellten selbst anwendet - (noch) bedient werden muß, läßt auch bei diesen Angestelltengruppen die Erkenntnis wachsen, daß mit dem Eindringen der Maschinerie die Anwendung materieller Kampfformen geboten erscheint. Von dieser Erkenntnis, die zunächst noch nicht einem entwickelten Interessenbewußtsein dieser Arbeitnehmergruppe entspringt, sondern "nur" einem sich entwickelnden Lagebewußtsein, ist es noch ein weiter Weg zur tatsächlichen Aktion (Handlung), die aber eben auch eine notwendige Voraussetzung für eine Entwicklung des Interessenbewußtseins und damit des Lohnarbeiterbewußtseins ist.

Der Prozeß der realen Subsumtion der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital mit allen seinen Implikationen für die Arbeits- und Lebenssituation der Angestellten führt demnach also quasi naturwüchsig zu einer Veränderung ihrer Einstellung zur Frage der materiellen Kampfformen und ihrer Träger der Gewerkschaften. Diese Einstellungsänderung entspringt aber eher einem allgemeinen, diffusen Lagebewußtsein und schließt gleichzeitig zumeist die unmittelbare persönliche Betroffenheit, die eine persönliche Verhaltensänderung, ein persönliches Engagement erfordern würde, aus. Die mangelnde konkrete Erfahrung von Arbeitskämpfen und die u.a. von der Arbeitssituation, der

Standespolitik und dem Konkurrenzdruck geförderte individualistische Grundeinstellung verhinderten bisher das Erlebnis konkreter Solidarität und damit auch das Vertrauen in die kollektive Stärke der Arbeitnehmerschaft. Der wiederholt empirisch ermittelte Widerspruch zwischen den allgemeinen, zumeist negativen Einschätzungen der Lage der Angestelltenschaft und der Leugnung persönlicher Betroffenheit stellt sich unserer Meinung nach vor allem als Widerspruch zwischen Erkenntnis und Ohnmacht, als Verweigerung konkreter Handlungen, als Weigerung aus einer Einsicht Konsequenzen ziehen zu müssen, dar. Zwar wird das Vorbild der "Arbeitervertretungen" und der materiellen Kampfformen der Arbeiterschaft durchaus wahrgenommen und abstrakt - wie bereits erwähnt - auch angenommen, trotzdem fehlt ein tatsächlicher, konkreter Bezug zu diesen Kampfformen und darüber hinaus das Vertrauen in ihre erfolgreiche Anwendung.

Nur die Entwicklung eines Interessenbewußtseins, das sich inhaltlich im Entwurf konkreter Perspektiven und Kampfziele manifestieren müßte, könnte aus einem ungeliebten, quasi unmittelbar von der Situation aufgedrängten, defensiven Instrumentarium von Kampfmitteln ein offensives, akzeptiertes und bewußt eingesetztes Instrumentarium zur Durchsetzung kollektiver Interessen der Angestelltenschaft bzw. der Arbeitnehmerschaft machen.

Da große Teile der Angestelltenschaft keine Möglichkeit sehen, ihr eigenes, persönliches Interesse, das sie durchaus gefährdet sehen, in ein kollektives Interesse überzuführen, d.h. ein kollektives, ihrer Situation (Lage) angemessenes Interessenbewußtsein zu entwickeln, erklären sie ihr fehlendes Engagement indirekt mit der Leugnung ihrer persönlichen Betroffenheit.

Die Leugnung der persönlichen Betroffenheit ist also einmal Ausdruck eines Verdrängungsmechanismus, der die Notwendigkeit einer neuen Orientierung der Angestellten in den Hintergrund treten läßt, sie ist andererseits aber auch Ausdruck noch vorhandener Möglichkeiten, persönliche Lösungen zu betreiben. Obwohl sich durch den Prozeß der reellen Subsumtion der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital die Angestelltensituation verschlechtert und etwa durch die Herausbildung von Aufstiegsbarrieren die Karrierechancen vieler Angestellter er-

heblich geschmälert wurden, bleiben doch noch Chancen eines, wenn auch eingeschränkten, persönlichen Auswegs, die bei relativ günstiger Konjunktur und andauernder Ausdehnung der Beschäftigungsbereiche der Angestellten noch vorhanden sind. Die latente Bedrohung des gesamten Angestelltenbereichs schlägt erst dann in eine manifeste Bedrohung um, wenn die sprunghaft ansteigende, und dann auf hohem Niveau verbleibende Angestelltenarbeitslosigkeit ab der Mitte der siebziger Jahre einen persönlichen Ausweg nur noch für wenige Träger qualifizierter Angestelltenberufe zuläßt, während die Mehrheit der Angestellten sich gezwungen sieht, nicht nur ihre persönliche Betroffenheit wahrzunehmen, sondern darin zugleich auch eine manifeste Gefährdung ihrer beruflichen Existenz zu sehen. Für die vorhergehende Phase, also bis etwa 1975, war hingegen der Widerspruch zwischen der Einschätzung der Aufstiegschancen und der allgemeinen Aufstiegsschancen im Angestelltenbereich charakteristisch. So ergab z.B. die Befragung kaufmännischer Angestellter durch Barck u.a. (1974) im Zeitraum von Mai bis August 1971 trotz objektiv steigender Arbeitsplatzunsicherheit und deutlich reduzierten Aufstiegsmöglichkeiten noch immer einen relativ hohen Anteil von 41 Prozent der Angestellten, die für ihre Person günstige Aufstiegsmöglichkeiten sehen, während etwa 50 Prozent ihre persönlichen Aufstiegsmöglichkeiten für ungünstig halten (vgl. S.141).

Diejenigen Angestellten, die ihre Chancen positiv beurteilen, machen ihren persönlichen Aufstieg allerdings vom Erwerb zusätzlicher Qualifikationen abhängig, dagegen wird die Existenz von Aufstiegsbarrieren von ihnen nicht reflektiert (vgl.S.33). Bemerkenswert ist auch die Tatsache, daß die große Mehrheit derjenigen, die für sich keine Aufstiegsmöglichkeiten sehen, dies fast ausschließlich mit ihrem fortgeschrittenen Alter erklären und nicht etwa mit einer inhaltlichen Problematisierung der gegenwärtigen Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Barck u.a., S.34). Obwohl diese Stellungnahme der kaufmännischen Angestellten zeigt, daß sie im Senioritätsprinzip nicht mehr die Basis des Aufstiegs sehen, sondern vor allem der Weiterqualifikation als Grundlage des Aufstiegs den Vorrang einräumen, also den Aufstieg nicht mehr als selbstverständliches Privileg der Angestellten ansehen, neigen sie dennoch dazu, strukturelle Änderungen als Hemmnisse des Aufstiegs zumindest für ihre Person

auszuschließen.

Anders fallen die Begründungen aus, wenn nach der Entwicklungstendenz der Aufstiegsmöglichkeiten für die Angestellten insgesamt gefragt wird. Hier überwiegt noch deutlicher die negative Tendenz (nur 10 Prozent halten die Chancen für günstiger, 47 Prozent für schlechter, vgl. S.142), wobei wesentlich realistischere Begründungen herangezogen werden. Nicht mehr Altersgründe, sondern zunehmend Spezialisierung und die Unüberwindbarkeit von Bildungsschranken stehen im Vordergrund der Begründungen. Die Möglichkeit, sich innerhalb der Verwaltungshierarchie kontinuierlich hocharbeiten zu können, wird für die Zukunft fast gänzlich ausgeschlossen. Von sehr vielen Angestellten wird für die Angestelltenschaft insgesamt eine Polarisierung der Tätigkeiten und Qualifikationen erwartet, d.h. es wird für die Zukunft die Polarisierung von wenigen qualifizierten Spezialisten auf der einen Seite und der Masse einfacher Büroangestellter mit eingeschränkten Tätigkeiten und Qualifikationen gesehen.

Der Unterschied zwischen der Beurteilung der persönlichen Aufstiegschancen und der Beurteilung der Aufstiegsmöglichkeiten insgesamt zeigt sich also einmal in der wesentlich stärkeren negativen Tendenz und zum anderen in den realistischeren Begründungen dieser Tendenz.

Barck u.a. (1974), die zwar ihre Verwunderung, aber nicht ihr Verständnis für die gravierenden Unterschiede bei der Einschätzung der persönlichen und allgemeinen Lage der Angestellten zum Ausdruck bringen, sind geneigt, die Antworten zur allgemeinen Lage als die authentischen zu nehmen. So interpretieren sie u.a. die Tatsache, "daß den Angestellten in der Mehrzahl ihre betriebliche Situation als Kollektiv weit eher gefährdet als gesichert erscheint" als Ausdruck dafür, daß die Angestellten "das Privileg der Arbeitsplatzsicherheit gegenüber den Arbeitern nicht mehr als Selbstverständlichkeit in Anspruch nehmen" (S.37).

Obwohl Barck u.a. hier mit uns insofern übereinstimmen, daß sie den Antworten zur allgemeinen Lage eine überragende Bedeutung beimessen und diese als die eigentlich authentischen ansehen, wird bei ihnen nicht der Widerspruch zwischen persönlichen und allgemeinen Einschätzungen thematisiert, sondern nur durch die Interpretation der Aussagen einer dieser widersprüch-

lichen Aussagen der Vorzug gegeben.

Wie aber steht es wirklich mit der persönlichen Betroffenheit und wie wird die allgemeine Erkenntnis der wachsenden Arbeitsplatzunsicherheit verarbeitet, welche Handlungsrelevanz besitzen diese Erkenntnisse? Erst einmal bestreitet eine Mehrheit, daß sie überhaupt persönlich betroffen ist und wenn, wie etwa bei der Einschätzung der Aufstiegschancen eine persönliche Betroffenheit festzustellen ist, so werden hierfür u.a. Altersgründe geltend gemacht. Werden aber tatsächlich die allgemeinen Einschätzungen für die eigene Situation mitreflektiert, so läßt sich dies eigentlich nur an ihrer Handlungsrelevanz ablesen. Gerade diese Überlegung, die Handlungen der Angestellten (Beteiligung an Streiks etc.) bzw. ihre persönliche Betroffenheit zum Maßstab der Entwicklung des Angestelltenbewußtseins zu machen, führte aber zwangsläufig zu einer Fehleinschätzung dieser Entwicklung. Gerade dies scheint aber bei denjenigen Empirikern, die der konkret beobachtbaren Handlung mehr Bedeutung beimessen als unverbindlichen Meinungsäußerungen, den Eindruck zu verstärken, daß die tradierte Angestelltenmentalität noch immer vorherrscht. Tatsächlich unterscheidet sich das Verhalten der Angestellten und die Meinungsäußerungen, die dieses Verhalten indirekt rechtfertigen sollen, nur unwesentlich von den Verhaltensweisen und Meinungsäußerungen, die als Ausfluß eines berufsständischen Bewußtseins in der Phase der formellen Subsumtion der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital gewertet werden konnten; dieses Phänomen ist ausschlaggebend dafür, daß einer von der tatsächlichen Entwicklung der Lage der Angestellten abgehoben und die "allgemeinen" Meinungsäußerungen ignorierenden, ansonsten aber den Oberflächenerscheinungen verhafteten empirischen Sozialforschung der Eindruck einer Kontinuität des Angestelltenbewußtseins aufgedrängt wird, die es in Wirklichkeit überhaupt nicht gibt. Auch wenn diese Oberflächenerscheinungen nur als "Relikte" einer Angestelltenmentalität begriffen werden, so kommt dies doch einer falschen Interpretation des Angestelltenbewußtseins, mit allen Konsequenzen etwa für die Entwicklung der Angestelltenpolitik der Gewerkschaften gleich, wenn es nicht gelingt, die veränderte materielle Grundlage dieser Oberflächenerscheinung zu bestimmen und diese als notwendigen Ausgangspunkt für alle gewerkschaftspolitischen Aktivitäten zu

benennen.

Es gilt also am bereits - entsprechend der eingetretenen oder drohenden Veränderung der Angestelltensituation - entwickelten Lagebewußtsein der Angestellten anzusetzen und nicht etwa - ausgehend von den "Relikten" der Angestelltenmentalität - nach Möglichkeiten zu suchen, den Angestellten ihre Vorurteile auszureden, indem man sich etwa darauf beschränkt, ihnen die Verschlechterung ihrer Situation drastisch vor Augen zu führen, in der Hoffnung, dies würde ihnen die ständisch bornierten Flausen aus dem Kopf schlagen.

Der bereits erwähnte charakteristische Widerspruch zwischen der auch durch empirische Untersuchungen nachgewiesenen Einsicht in die Lage der Angestelltenschaft und der damit verbundenen Einsicht in die Bedeutung und Notwendigkeit gewerkschaftlicher Organisationen und Kampfformen auf der einen Seite und der Leugnung persönlicher Betroffenheit und damit auch der Notwendigkeit persönlichen Engagements (Gewerkschaftsbeitritt, tatsächliche Streikbereitschaft) auf der anderen Seite, läßt sich unserer Meinung nach nur dann als widersprüchliche Einheit begreifen, wenn die vorliegenden empirischen Daten auf der Grundlage der von uns bereits kurz skizzierten Analyse der Entwicklung der gegenwärtigen Angestelltensituation und ihrer Implikationen für das Angestelltenbewußtsein interpretiert werden.

Welche Konsequenzen eine unhistorische Herangehensweise, die die tatsächliche Entwicklung der Angestelltensituation ignoriert - und die daraus resultierenden Fehlinterpretationen der Entwicklung des gegenwärtigen Angestelltenbewußtseins für die Angestelltenarbeit der Gewerkschaften haben können, soll hier nur kurz anhand einiger Ergebnisse und Interpretationen der - im Auftrage des DGB - vom Infas-Institut vorgenommenen Untersuchung des Angestelltenbewußtseins angedeutet werden.⁸⁵⁾

Wir gehen dabei von vorneherein auf der Grundlage unserer theoretischen Überlegungen davon aus, daß sich die Ergebnisse dieser Untersuchung nur vor dem Hintergrund des Mißverhältnisses von relativ entwickeltem Lagebewußtsein und unterentwickeltem Interessenbewußtsein adäquat interpretieren lassen. Nur dieses Mißverhältnis erklärt den Widerspruch zwischen allgemeinen Anschauungen und persönlicher Betroffenheit, der sich durch die

Ergebnisse dieser Untersuchung hindurchzieht.

Auch diese Untersuchung aus dem Jahre 1974 belegt, daß die Angestellten durchaus die Veränderungen ihrer Situation reflektieren; so halten nur noch 33 Prozent der Befragten die Meinung für richtig, daß Angestellte nicht leicht, Arbeiter aber leicht ersetzbar seien, hingegen halten immerhin 62 Prozent diese Meinung für unrichtig.

Auch die weiteren Ergebnisse im Fragenkomplex "Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern" sprechen für ein relativ entwickeltes Lagebewußtsein der Angestellten. Zwar sind noch immer 40 Prozent der Angestellten der Meinung, "Angestellte leisten qualifizierte Arbeit, Arbeiter schematische", aber bereits 53 Prozent der Befragten halten diese Meinung für falsch. Eine ähnliche Entwicklung läßt sich auch bei der vorgegebenen Meinung "Angestellte fühlen sich für den Betrieb verantwortlich, Arbeiter nicht" feststellen; lediglich 38 Prozent können dieser Auffassung zustimmen, 56 Prozent weisen sie als nicht zutreffend zurück (vgl. alle Zahlenangaben in Angestelltenbewußtsein 1976, S.23).

Wenn aus diesen Ergebnissen der richtige Schluß gezogen wird, "daß sich auch die Angestellten der eigenen Abhängigkeit von den betrieblichen Machtverhältnissen und der eigenen Austauschbarkeit bewußt werden" (ebenda), so darf man gespannt sein, wie die Beurteilung der persönlichen Aufstiegschancen - 56 Prozent der befragten Angestellten halten sie für gut bzw. sehr gut - interpretiert wird (vgl. dazu auch die Untersuchungsergebnisse von Barck u.a. weiter oben).

Es überrascht nicht, daß dieses Ergebnis nicht erklärt werden kann, sondern nur die Feststellung auslöst, die gewerkschaftliche Interessenvertretung sei deshalb so besonders schwierig, weil die Angestellten immer noch überwiegend glauben, "ihre Lebenschancen besser durch individuellen Aufstieg verbessern zu können" (S.15). Ansprechbar für eine kollektive Interessenvertretung sei eher jene "starke Minderheit" von 38 Prozent, die meint, weniger gute oder schlechte Chancen zu haben (vgl. ebenda).

Wie sich diese Feststellung mit der oben zitierten Einschätzung der gestiegenen Einsicht der Angestellten in die Abhängigkeit von betrieblichen Machtverhältnissen und der eigenen Austauschbarkeit, die sich ja immerhin auf die Meinung von 62 Prozent

der befragten Angestellten stützt, vereinbaren läßt, bleibt hier unerklärt und wird auch nicht weiter thematisiert.

Der auch in dieser Untersuchung deutlich werdende Widerspruch zwischen der allgemeinen Einschätzung der Lage der Angestelltenschaft durch die Angestellten selbst und der Leugnung ihrer persönlichen Betroffenheit, setzt sich auch in weiteren Fragekomplexen fort. So enthält der Fragekomplex "Streikbereitschaft" diesen Widerspruch in den Fragen nach der "generellen" und der "konkreten" Streikbereitschaft.

Während die Frage nach der generellen Streikbereitschaft in ihrer Allgemeinheit eher auf eine Befürwortung oder Ablehnung des Kampfmittels "Streik" hinausläuft,⁸⁶⁾ auch wenn die Frage ("Wären Sie selbst bereit, wenn es hart auf hart geht, um diese Forderung durchzusetzen, einem Kampfaufruf der Gewerkschaft zu folgen und zu streiken?") auf die persönliche Streikbereitschaft abzielt, wird die persönliche Betroffenheit durch die Frage nach der "konkreten Streikbereitschaft" in der nächsten Tarifrunde direkt gestellt und dementsprechend verringert sich die persönliche Streikbereitschaft von 34 Prozent der befragten Angestellten, zu denen auch noch 31 Prozent "eventuell bereite" hinzukommen (nicht bereit: 34 Prozent), auf ganze 19 Prozent im Falle einer konkreten Tarifauseinandersetzung. Das Gros der "Unentschiedenen" dürfte sich nun bei denjenigen wiederfinden, die "sich selbst zurückhalten" wollen (37 Prozent), während die übrigen Prozentanteile auf diejenigen fallen, die "versuchen(wollen), Kompromisse zu erzielen" (22 Prozent), bzw. auf Gehaltserhöhungen verzichten wollen (1 Prozent) oder gar versuchen wollen, den Streik zu verhindern (11 Prozent, keine Angaben: 10 Prozent) (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.43).

Ein weiterer Widerspruch zwischen allgemeiner Einschätzung und persönlicher Betroffenheit, der sich ja letztlich auch - wie bereits angedeutet - als Widerspruch zwischen Lagebewußtsein und Interessenbewußtsein darstellt, läßt sich auch an der Einstellung zu den Gewerkschaften und ihren Aufgaben, und der Bereitschaft, sich selbst zu organisieren, feststellen. Obwohl 56 Prozent der Befragten die Gewerkschaften für notwendig - und 18 Prozent sie sogar für sehr notwendig halten (18 Prozent "teils-teils", 7 Prozent "nicht notwendig") ergibt sich der charakteristische Widerspruch zunächst daraus, daß

nur etwa 16 Prozent tatsächlich in DGB-Gewerkschaften organisiert sind, also die positive Einschätzung der Gewerkschaften mit einer persönlichen Entscheidung für einen Gewerkschaftsbeitritt verbunden haben.

Eine Erklärung für diese Diskrepanz aus der Untersuchung selbst ergibt sich wiederum aus der allgemeinen und persönlichen Einschätzung der Funktionen der Gewerkschaften, denn hier wird einerseits - wenn auch indirekt - die Relevanz der Gewerkschaften für die eigene Person hinterfragt bzw. die persönliche Relevanz der Gewerkschaften gegen die vermeintlichen Nachteile einer Mitgliedschaft abgewogen und andererseits die allgemeinen Erwartungen an die Gewerkschaften umrissen.

Während 79 Prozent aller befragten Angestellten die Tarifverhandlungen und die damit verbundenen Lohn- und Gehaltserhöhungen zu den wichtigsten Aufgaben der Gewerkschaften rechnen (69 Prozent: "Sicherung der Arbeitsplätze", 53 Prozent "Arbeitsplatzbedingungen" usw.), stellen nur 12 Prozent der befragten Angestellten einen ursächlichen Zusammenhang zwischen ihrer letzten Gehaltserhöhung und Aktivitäten der Gewerkschaften her, hingegen führen noch immer 19 Prozent ihre Gehaltserhöhung auf "persönliche Bemühungen" zurück (27 Prozent führen sie auf eine "allgemeine Gehaltserhöhung" zurück, 18 Prozent auf eine automatische Höherstufung nach Beschäftigungsdauer, 7 Prozent auf einen Aufstieg im Betrieb und 5 Prozent auf einen Arbeitsplatzwechsel) (vgl. alle Zahlenangaben in Angestelltenbewußtsein 1976, S.30 bzw. S.20).

Auch hier wird die erhebliche Diskrepanz zwischen der allgemeinen Einschätzung der Gewerkschaften und ihrer Aufgaben und der persönlichen Relevanz dieser Organisation für die eigenen Belange deutlich. Zwar wird die Notwendigkeit der Existenz der Gewerkschaften auch hier bestätigt und auch ein indirekter Zusammenhang zwischen Gehaltserhöhungen und Aktivitäten der Gewerkschaften hergestellt, dies scheint jedoch immer nur für die anderen Angestellten bzw. für die Angestelltenschaft als ganze zu gelten; ganz anders werden dieselben Fragen dann beurteilt, wenn die eigene Person selbst mit in diese Fragen einbezogen wird, dann rangiert plötzlich wieder das persönliche Engagement weit vor den Aktivitäten der Gewerkschaften. Damit wollen die direkt befragten Angestellten etwa folgende Haltung demonstrieren: Gewerkschaften sind notwendig und auch ganz nützlich, für

mich persönlich aber (noch) nicht, weil ich mir immer noch selbst am besten helfen kann.

Diese Einstellung wird noch deutlicher akzentuiert, wenn die Frage gestellt wird, warum Angestellte nicht in die Gewerkschaften gehen: 41 Prozent geben hier an, die Beiträge seien zu hoch; 23 Prozent beklagen die einseitige politische Ausrichtung; 19 Prozent möchten die Gewerkschaften nicht durch ihre eigene Mitgliedschaft stärken, weil sie der Meinung sind, ihr derzeitiger Einfluß reiche aus; 19 Prozent beklagen die zu geringe Werbung, 18 Prozent halten die Gewerkschaften für eine einseitige Arbeitervertretung und 14 Prozent beklagen, daß die Gewerkschaft nichts tun könne (vgl. alle Zahlenangaben in "Angestelltenbewußtsein" 1976, S.37).

Da die Frage nach den Gründen des geringen Organisationsgrades der Angestellten die zumeist unorganisierten Angestellten dazu veranlaßt, ihre eigene Position zu rechtfertigen, kann auch hier davon ausgegangen werden, daß die angegebenen Gründe für den geringen Organisationsgrad deshalb im Widerspruch zur allgemein betonten Nützlichkeit der Gewerkschaften stehen, weil eine persönliche "Bedürftigkeit" geleugnet bzw. so gering eingeschätzt wird, daß andere - auch vorgeschobene - Bedenken in einer persönlichen Kosten-Nutzen-Rechnung die Oberhand gewinnen.

Die Erfahrungen einer kollektiven Interessenvertretung sind so gering, daß die "hohen Beiträge" den erwarteten persönlichen Nutzen übersteigen. Die mangelnde Erfahrung von Solidarität und kollektiver Interessenvertretung spricht auch aus den Einschätzungen, die Gewerkschaft könne nichts tun, bzw. die Gewerkschaft vertrete einseitig die Arbeiterbelange, denn letzteres heißt eigentlich, die Gewerkschaft kann für mich als Angestellten nichts tun. Auch die beiden Meinungsäußerungen, die Gewerkschaften seien einseitig politisch ausgerichtet bzw. ihr derzeitiger Einfluß genüge, sprechen für ein unterentwickeltes Interessenbewußtsein der Angestellten, da etwa die angeblich einseitige politische Ausrichtung der Gewerkschaften als Grund dafür, einer Gewerkschaft nicht beizutreten, ja gleichzeitig den Verzicht auf eine eigene Interessenvertretung bedeutet. Bleibt schließlich noch die zu geringe Werbung als weiterer Grund für den geringen Organisationsgrad der Angestellten; auch dieser Aspekt muß sorgfältig beachtet werden, signalisiert er

doch weniger den Wunsch nach "Hochglanzbroschüren" als den Wunsch nach persönlichen Kontakten und nach der Vermittlung von Erfahrungen, die quasi die erste Voraussetzung für das Eingeständnis einer persönlichen Betroffenheit schaffen.

Die Leugnung persönlicher Betroffenheit, die ja aus fast allen Meinungsäußerungen zu Fragenkomplexen spricht, in die das jeweils befragte Individuum miteinbezogen wird, steht - wie schon mehrfach betont - in auffälligem Gegensatz zu den übrigen Meinungsäußerungen zur allgemeinen Lage der Angestelltenschaft.

Deshalb ist die Herstellung persönlicher Betroffenheit zweifellos eines der Hauptanliegen der Gewerkschaften (vgl. wesentliche Ziele und Aufgaben der Angestelltenaktion); diese Aufgabe ist jedoch nur dann in angemessener Weise zu leisten, wenn die Gewerkschaften das von uns konstruierte Mißverhältnis von Lagebewußtsein und Interessenbewußtsein einkalkulieren und nicht aus dem, diesem Mißverhältnis untergeordneten Widerspruch zwischen allgemeinen Anschauungen und persönlicher Betroffenheit den falschen Schluß ziehen, große Teile der Angestelltenschaft seien sich ihrer Lage überhaupt nicht bewußt.

Zwar entwickeln die Angestellten - wie bereits festgestellt - nur ein diffuses Lagebewußtsein, das sich in den "allgemeinen Auffassungen" als unbegriffene Bedrohung der Angestelltenschaft widerspiegelt, jedoch muß dieses diffuse Lagebewußtsein, das deutlich resignative Züge trägt, insofern berücksichtigt werden, als undifferenzierte Aufklärungs- oder besser Angstkampagnen diesen diffusen Charakter und damit auch die resignative Grundhaltung verstärken könnten.

Interessenbewußtsein zu entwickeln heißt daher vor allem mögliche Wege aufzeigen, wie einer Verschlechterung der Lage der Angestellten entgegengewirkt werden kann, heißt also, die notwendigen Informationen, die dazu beitragen sollten, das diffuse Lagebewußtsein zu rationalisieren, mit Strategien und Vorschlägen, vor allem aber mit erlebbaren, die Angestellten einbeziehenden Aktionen zu verbinden, die wiederum den Angestellten helfen sollten, die Ursachen der Verschlechterung ihrer Lage zu begreifen und gleichzeitig auch Auswege aus dieser Situation aufzufinden; Ziel dieser Vorgehensweise ist es, über ein "aufgeklärtes" Lagebewußtsein auch die Entwicklung eines entsprechenden Interessenbewußtseins zu fördern. Dies gilt um

so mehr, als die Gewerkschaften eine wichtige Phase in der Entwicklung des Angestelltenbewußtseins vor dem Hintergrund einer zwar verschärften, aber noch nicht von Massenarbeitslosigkeit bedrohten Angestelltensituation haben ungenutzt verstreichen lassen und nun vor einer völlig anderen Situation stehen, als noch zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten zu der hier analysierten Untersuchung des Angestelltenbewußtseins.

Während die Herstellung einer "persönlichen Betroffenheit" der Angestellten - im oben dargelegten Sinne - bis etwa zur Mitte der siebziger Jahre noch relativ unproblematisch gewesen wäre, wird diese Strategie dann gefährlich, wenn sie von der Realität eingeholt wird und die latenten Ängste der unmittelbar Betroffenen verstärkt. Diese latenten Ängste lassen sich etwa auch aus den widersprüchlichen Ergebnissen von Umfragen zum Problem der Arbeitsplatzsicherheit ablesen. Weil das Problem Arbeitsplatzsicherheit in der Infas-Untersuchung garnicht thematisiert wird, sei hier auf zwei weitere Untersuchungen verwiesen, die ebenfalls für sehr unterschiedliche Angestelltengruppen den charakteristischen Widerspruch zwischen allgemeiner Einschätzung und persönlicher Betroffenheit aufdecken.

Da ist einmal die bereits erwähnte Untersuchung von Barck u.a. (1974), die diesen Widerspruch sowohl bei den Wissenschaftlern in der Industrie als auch bei den kaufmännischen Angestellten zutage fördert.

Während die eigene Arbeitsplatzsicherheit von 80 Prozent aller Befragten mit gut bezeichnet wird (nur 1 Prozent halten sie für schlecht), wird "die allgemeine Arbeitsplatzsicherheit der Wissenschaftler in der Industrie" (Wortlaut der Frage 17) für gefährdet (79 Prozent) gehalten (15 Prozent halten sie für nicht gefährdet) (vgl. S.17, Zahlenangaben, S.140).

Dasselbe Bild ergibt sich auch bei den kaufmännischen Angestellten, die ihre eigene Arbeitsplatzsicherheit ebenfalls als gut (67 Prozent) beurteilen und dies "in erster Linie mit dem Hinweis auf die eigene Leistung, lange Betriebszugehörigkeit und besonders günstige Firmenverhältnisse (begründen)" (Barck u.a. S.36, Zahlenangaben S.142).

Dagegen fällt die Beantwortung der Frage nach der generellen Arbeitsplatzsicherheit der kaufmännischen Angestellten ähnlich aus wie bei den Wissenschaftlern, auch hier herrscht allgemein eine pessimistische Einschätzung vor. So sehen 55 Prozent der

kaufmännischen Angestellten die Gefahr der Arbeitslosigkeit für die kaufmännischen Angestellten durch Auswirkungen des technischen Fortschritts größer werden, 38 Prozent halten diese Gefahr sogar für größer als bei den Arbeitern (vgl. S.142).

Ähnliche Widersprüche fanden auch Beckenbach u.a. (1975) bei ihrer empirischen Untersuchung des Bewußtseins und der Interessenorientierung von Ingenieuren.

Aus den Antworten auf die Frage "Welche Ingenieurgruppe dürfte wohl im Fall einer wirtschaftlichen Rezession durch Rationalisierungsmaßnahmen am ehesten bedroht sein?" geht hervor, daß lediglich 2 Prozent die Ingenieurgruppen als nicht bedroht ansehen (vgl. S.337). 75 Prozent halten "bestimmte" Gruppen für zuerst bedroht; eine Aufschlüsselung der Sektoren die für bedroht gehalten werden ergab dann allerdings eine relativ gleichmäßige Verteilung der Nennungen auf alle Sektoren (vgl. ebenda). Die konkrete Frage nach der "Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes" (Frage 58) bringt dann das folgende, für uns nicht überraschende Ergebnis: Nur 21 Prozent halten ihren eigenen Arbeitsplatz durch technologische Veränderungen und Rationalisierungen für gefährdet, während 76 Prozent ihn für nicht gefährdet halten (vgl. S.338).

Da die reelle Subsumtion der Angestelltentätigkeiten unter das Kapital aufgrund der besonderen historischen Bedingungen in der BRD zwar bis etwa zum 1975 zu einer deutlichen Verschlechterung der Angestelltensituation geführt hatte, wenn man z.B. die steigende Intensität der Arbeit und die verringerten Karrierechancen als Merkmale für eine solche Verschlechterung akzeptiert, aber noch keineswegs eine unmittelbar als existenziell bedrohlich empfundene Gefahr von Arbeitslosigkeit zu den bereits erwähnten Merkmalen der Angestelltensituation hinzugekommen war, bestand gerade in dieser Zeit, in der sich bereits ein deutlich von der bisherigen Angestelltenmentalität abgehobenes Lagebewußtsein herausbildete, eben aufgrund der noch nicht in allen Bereichen und Ebenen vorhandenen und empfundenen tatsächlichen persönlichen Betroffenheit, eine große Chance, das Angestelltenbewußtsein - vornehmlich durch eine Einbeziehung der Angestellten in die (damals) noch nicht um die nackte Existenz als Arbeitsplatzbesitzer geführten gewerkschaftlichen Kämpfe - zu entwickeln und so auch auf die zunehmend komplizierteren Auseinandersetzungen im Angestelltenbereich vorzubereiten.

Mit der Herstellung der tatsächlichen und unmittelbaren Betroffenheit und ohne eine vorherige "Einübung" in gewerkschaftliche Problemstellungen und Kämpfe verringern sich die Einwirkungsmöglichkeiten der Gewerkschaften gerade in dieser entscheidenden Phase erheblich; andererseits wächst der Anpassungszwang mit der steigenden Bedrohung - unter den genannten Bedingungen - erheblich, denn nicht mehr die Karrierechance, sondern die nackte Existenz als beschäftigter Angestellter steht auf dem Spiel, der Rückzug auf bewährte Handlungsmuster scheint damit praktisch vorprogrammiert.

Die Realität der inzwischen auf hohem Niveau vorhandenen Massenarbeitslosigkeit im Angestelltenbereich müßte also sowohl in die heutige Interpretation der hier zusätzlich erwähnten Untersuchungen, als auch in eine aktualisierte Interpretation der Infas-Untersuchung, die ja den Gewerkschaften u.a. die Notwendigkeit der Herstellung "persönlicher Betroffenheit" signalisierte, einbezogen werden; stattdessen wird die Angestelltenaktion der Gewerkschaften noch immer auf die 1976 in erster und 1977 in unveränderter zweiter Auflage erschienenen Ergebnisse und Interpretationen der Infas-Untersuchung aus dem Jahre 1974 aufgebaut, obwohl weder die Ergebnisse noch ihre Interpretation der inzwischen grundlegend veränderten Lage der Angestelltenschaft entsprechen, wie nicht zuletzt die weniger systematische aber aktuellere Fragebogenaktion des DGB zum Angestelltenbewußtsein beweist (vgl. Zwischenbericht 1978, S.35 ff.).

Die deutlich abgeschwächten persönlichen Aufstiegserwartungen, die die Zwischenauswertung der DGB-Fragebogenaktion aus dem Jahre 1976 gegenüber der Infas-Untersuchung von 1974 aufdeckt,⁸⁷⁾ spricht im Zusammenhang mit der gleichzeitig festgestellten kritischeren Beurteilung der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung als Folge deutlich spürbarer Auswirkungen dieser Entwicklung, für ein entsprechend weiterentwickeltes und vertieftes Lagebewußtsein.

Die Anpassung der Aufstiegserwartungen an die tatsächlichen Möglichkeiten und Grenzen, die sich in Gestalt von Aufstiegsbarrieren entsprechend des jeweils erforderlichen Ausbildungsniveaus und der - angesichts des entspannten Arbeitsmarktes - fortschreitenden Substitutionskonkurrenz immer deutlicher herauskristallisieren, bedeutet für sich genommen noch keineswegs eine gewachsene Einsicht in die Ursachen dieser Entwicklung und

die Möglichkeiten ihrer Überwindung, mithin auch nicht per se ein gewachsenes Interessenbewußtsein.

Unmittelbare Handlungsrelevanz haben die gesunkenen Aufstiegs-erwartungen nicht, lassen sich doch eine ganze Reihe von "sachlichen" Gründen für diese Entwicklung anführen; unmittelbar alarmieren und mobilisieren müßte die Angestellten dagegen die Bedrohung ihres eigenen Arbeitsplatzes, doch hier setzen wieder die bekannten Verdrängungsmechanismen ein, die eine abwartende Haltung ermöglichen, solange eine persönliche Betroffenheit geleugnet werden kann; entsprechend fällt die Beurteilung der Sicherheit des Arbeitsplatzes erheblich günstiger aus, als die Beurteilung der Aufstiegschancen. Etwa 32 Prozent der Angestellten, die sich an der Fragebogenaktion beteiligt haben, halten ihren Arbeitsplatz für "sehr sicher" (vgl. Zwischenbericht 1978, S.58), und dies obwohl davon ausgegangen werden kann, daß nur einschlägig problemorientierte oder bedrohte Angestellte den Fragebogen zurückgesandt haben. Dieses Ergebnis ist trotz der Tatsache, daß sich beinahe ein ebenso hoher Prozentsatz der an der Fragebogenaktion beteiligten Angestellten (Männer 30,4 Prozent, Frauen 24,2 Prozent) zu einem unsicheren Arbeitsplatz bekennt, insofern bemerkenswert, als sich nunmehr 62,8 Prozent aller Männer und 67,2 Prozent gegenüber 26 Prozent aller Arbeitnehmer im Jahre 1974 von der Rationalisierung (also einer Hauptursache für die Bedrohung der Sicherheit des Arbeitsplatzes) eher Nachteile als Vorteile versprechen.⁸⁸⁾

Diese deutlich veränderte Einschätzung beruht wiederum auf den wachsenden konkreten Erfahrungen mit Rationalisierungsmaßnahmen, d.h. es läßt sich eine Korrelation zwischen der Betroffenheit (54,7 Prozent der Arbeitsplätze der Männer und 51,7 Prozent der Arbeitsplätze der Frauen wurden unmittelbar Rationalisierungsmaßnahmen unterworfen (vgl. Zwischenbericht 1978, S.45)) und der Einschätzung der Folgen der Rationalisierungsmaßnahmen nachweisen.

Darüber hinaus wird im Zwischenbericht hervorgehoben, daß sich verstärkt auch diejenigen Angestellten, die bisher selbst noch nicht von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen sind, eher Nachteile von diesen Maßnahmen versprechen (vgl. S.47). Dieser "Gesinnungswandel" erklärt sich nicht zuletzt aus der indirekten Betroffenheit jener Angestellten, die selbst bisher noch nicht von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen waren. Diese indirekte

Betroffenheit schlägt sich vor allem im wachsenden Leistungsdruck nieder, der von 82,8 Prozent der Männer und 73,5 Prozent der Frauen konstatiert wird. Da mit Hilfe von Intensivierungsmaßnahmen versucht wird, auch in jenen Bereichen, die nicht unmittelbar rationalisiert werden, das Leistungsniveau durch Leistungsdruck zu erhöhen, dürften diese Maßnahmen zumindest in einen mittelbaren Zusammenhang zu Rationalisierungsmaßnahmen gebracht werden. So geben 68 Prozent der an der Fragebogenaktion beteiligten Angestellten an, daß der Personalbestand auch bei größerem Arbeitsanfall unverändert bleibt (vgl. S.50); 36 Prozent geben an, daß freigewordene Stellen nicht wieder besetzt werden (vgl. ebenda). Für 16 Prozent der beteiligten Angestellten gehört inzwischen auch die Ableistung von Überstunden zum gewohnten Arbeitsalltag (vgl. S.50); schließlich geben 11,9 Prozent der Männer und 7,4 Prozent der Frauen an, daß in ihrem Wirkungsbereich Leistungs- oder Prämiensysteme angewendet werden (vgl. S.51 f.).

Trotz der immer noch verbreiteten Neigung der Angestellten, die persönliche Betroffenheit niedriger zu veranschlagen als die Betroffenheit der Angestelltenschaft insgesamt, ist doch eine deutlich wachsende Bereitschaft festzustellen, auch die eigene Betroffenheit anzunehmen.

Damit ist allerdings noch keineswegs entschieden, ob diese Bereitschaft auch mit einem wachsenden Interessenbewußtsein der Angestellten einhergeht, denn weitgehend unverändert geblieben sind die geringen Erfahrungen der Angestellten mit den Aufgaben und Erfolgen der Gewerkschaften, wie sich dies z.B. an der Einschätzung der Bedeutung von Tarifverträgen ablesen läßt. So sind etwa weiterhin nur 50 Prozent der an der Befragungsbeteiligung beteiligten Angestellten der Meinung, ein Tarifvertrag regele ihre Gehaltshöhe (vgl. Zwischenbericht 1978, S.40).

Obwohl sich der Fragebogen des DGB bewußt an der Studie des Infas-Instituts zum Angestelltenbewußtsein orientiert (vgl. den Hinweis auf S.33), enthält er keine Fragen zur Streikbereitschaft bzw. zur Einstellung zu den gewerkschaftlichen Kampfformen und Kampfmitteln, die zumindest einen partiellen Aufschluß über die Entwicklung des Interessenbewußtseins im Verhältnis zum deutlich vertieften Lagebewußtsein geben könnten. Es gibt also keine eindeutigen Anhaltspunkte für die Entwick-

lung eines der veränderten Lage der Angestellten angemessenen Interessenbewußtseins.

Auch der langsam aber stetig wachsende Organisationsgrad der Angestellten⁸⁹⁾ kann nicht als Indikator für die Entwicklung des Interessenbewußtseins angesehen werden, weil die Beitritts-motive der Angestellten angesichts der wachsenden gesellschaftlichen Anerkennung der Gewerkschaften,⁹⁰⁾ sowie ihrer vielfältigen Serviceleistungen, weit gestreut sind und außerdem ein bedeutender Anteil der neu hinzugekommenen Angestellten-mitglieder sich aus ehemaligen Arbeitergruppen rekrutiert,⁹¹⁾ die entweder pauschal ins Angestelltenverhältnis übernommen wurden (IBM, Siemens) oder den persönlichen "Aufstieg" zum Angestellten vollzogen haben.⁹²⁾

Zwar schafft das vertiefte Lagebewußtsein - als Reflex der unausweichlichen Herstellung persönlicher Betroffenheit - einerseits verbesserte Voraussetzungen für die Entwicklung eines entsprechenden Interessenbewußtseins, andererseits fehlt auch diesem Lagebewußtsein das, was Deppe (1971) die "begriffliche Verarbeitung" der sozialen Lage nennt, insofern bleibt auch das "vertiefte" Lagebewußtsein, das die Annahme der eigenen Betroffenheit einschließt, weitgehend diffus und damit ohne direkten Zugang zu einem entsprechenden Interessenbewußtsein. Neben der mangelnden "begrifflichen Verarbeitung" ihrer Lage, die z.T. auch am niedrigen Informationsstand der Angestellten scheitert, sowie mangelnden Kampferfahrungen, die auch die Erfahrung von Solidarität ausschließen, müssen insbesondere der immer noch niedrige Organisationsgrad und die damit immer noch relativ geringen Einwirkungsmöglichkeiten der Gewerkschaften angesichts der Tatsache erschrecken, daß über die solchermaßen "vorbereiteten" Angestellten eine unvergleichliche Rationalisierungswelle hinwegrollt, die sich - mit der sich gleichzeitig vollziehenden sprunghaften Entwicklung der technologischen Grundlagen ihrer Tätigkeiten - quasi naturwüchsig durchsetzt und die bisherigen Verhältnisse im Angestelltenbereich grundlegend umwälzt. Das Eingeständnis persönlicher Betroffenheit ist angesichts dieser Entwicklung unausweichlich und daher eben noch nicht Ausdruck eines gewachsenen Interessenbewußtseins, vielmehr liegt die Vermutung nahe, daß die (erzwungene) Anpassung der Aspirationsebene an die tatsächlichen

Verhältnisse eher Ausdruck einer wachsenden Verdinglichung des Angestelltenbewußtseins ist.⁹³⁾

5.2.3.1.2. Die 'Verdinglichungstendenz' im gegenwärtigen Angestelltenbewußtsein

Während Deppe (1971) in Anlehnung an Lukács feststellt, "daß der 'Fetischcharakter' der Warenform nicht nur die gesellschaftlichen Beziehungen, sondern auch den konkreten Arbeitsprozeß der Verdinglichung des Bewußtseins unterwirft" (S.186), verdanken wir Lukács (1970) selbst den Hinweis, daß sich die Verdinglichung des Bewußtseins nicht nur für die Arbeiter sondern z.B. auch für die "Bürokraten" nachweisen läßt (vgl. S.300).⁹⁴⁾ Allerdings führt Lukács die Verdinglichung des Bewußtseins hauptsächlich - für den Zeitpunkt seiner Überlegungen (1923) durchaus berechtigt - auf die wachsende Spezialisierung in der Arbeitsteilung zurück.

Auch hier werde die Arbeitskraft von der Persönlichkeit des Arbeitenden abgetrennt, in ein Ding verwandelt und auf dem Markt verkauft, während die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse verkümmerten. Jedoch würden hierbei "nicht sämtliche geistigen Fähigkeiten durch die maschinelle Mechanisierung unterdrückt (...), sondern eine Fähigkeit (oder ein Komplex von Fähigkeiten) von der Gesamtpersönlichkeit losgelöst" (S.193). Andererseits sei die völlige Unterordnung unter die Sachbeziehungen auf spezifisch bürokratische Anforderungen wie "Gewissenhaftigkeit" und "Sachlichkeit" zurückzuführen und damit in der Vorstellung des einzelnen Bürokraten auch eine Sache seiner "Ehre" und seines Verantwortungsgefühls, das eine solche Unterordnung erfordere; dadurch werde die Arbeitsteilung quasi ins "Ethische" versenkt, was aber keineswegs als Abschwächung, sondern eher als Steigerung der verdinglichten Bewußtseinsstruktur anzusehen sei (vgl. S.193).

Was Lukács hierunter versteht wird deutlich, wenn er die Auflösungsbedingungen des verdinglichten Bewußtseins erörtert.

Lukács sieht nur im Arbeitsverhältnis des Proletariats die Struktur der Verdinglichung so klar angelegt, daß eine Bewußtwerdung möglich wird. Nur seine Arbeit besitze die "nackte und abstrakte Form der Ware", während diese Struktur bei anderen

Tätigkeiten hinter der Fassade von "geistiger Arbeit", "Verantwortung" oder Patriarchalismus versteckt sei.

Der Unterschied zwischen den Arbeitern und den Bürokraten bestehe darin, daß die Arbeiter zwar im Verdinglichungsprozeß - sofern sie sich nicht bewußtseinsmäßig auflehnen - seelisch verkümmern, aber andererseits ihr "menschlich-seelisches Wesen" nicht als Ware verkaufen müssen, wie dies in der Bürokratie der Fall sei, wo der "Mensch auch in jenen seinen Organen verdinglicht, mechanisiert, zur Ware wird, die die einzigen Träger seiner Auflehnung gegen diese Verdinglichung sein könnten" (S.300).

Als weitere Merkmale, die den Arbeiter vom Bürokraten unterscheiden, führt Lukács die Endgültigkeit der Stellung im Produktionsprozeß und die Unsicherheit der Lebenslage als Ausdruck der unmittelbaren Form des Warencharakters seiner Arbeitskraft an. Demgegenüber werde bei den Bürokraten sowohl durch den Schein der Stabilität (Pension etc.), sowie durch die "abstrakte" Möglichkeit des Aufstiegs in die herrschende Klasse ein Standesbewußtsein gezüchtet, das die Entstehung von Klassenbewußtsein wirksam verhindere.

Nach Lukács ist

"die rein abstrakte Negativität im Dasein des Arbeiters (...) nicht nur die objektiv typischste Erscheinungsform der Verdinglichung, das strukturelle Vorbild für die kapitalistische Vergesellschaftung, sondern - eben deshalb - subjektiv der Punkt, wo diese Struktur ins Bewußtsein gehoben und auf diese Weise praktisch durchbrochen werden kann" (S.301).

Die hier von Lukács im Jahre 1923 benannten Unterschiede zwischen Arbeitern und Bürokraten sind im Zuge der Entwicklung der Bürotätigkeiten, der Entfaltung ihres Warencharakters, also ihrer reellen Subsumtion unter das Kapital, weitgehend aufgehoben worden. Lukács ging es vor allem um den Nachweis einer "Grundstruktur" der Verdinglichung, die für alle gesellschaftlichen Formen im modernen Kapitalismus Gültigkeit besitzen sollte (vgl.S.300), während er nur für das Proletariat jene Bedingungen erfüllt sah, die mit der reinen Erscheinungsform des verdinglichten Bewußtseins auch die Möglichkeit und Notwendigkeit der Aufhebung dieser Bewußtseinsformen in sich trägt.

Anders die "Bürokraten", deren Arbeits- und Lebenssituation

nicht von jener notwendigen "Negativität" geprägt ist wie das Dasein der Arbeiter, deren Privilegien ein besonderes "Standesbewußtsein" züchten, das die reine Form der Verdinglichung überdeckt und damit auch nicht die Möglichkeit der Überwindung in sich trägt.⁹⁵⁾

Unserer Meinung nach ist die Verdinglichung des Angestelltenbewußtseins durch die fortschreitende organisatorische und arbeitstechnische Entwicklung auf eine neue Grundlage gestellt, die mit der der Arbeiter durchaus vergleichbar ist und damit auch die rudimentären Elemente berufsständischen Bewußtseins in den Hintergrund treten läßt, womit auch die Arbeit der Angestellten "aufgehört (hat) als Bestimmung mit dem Individuum in einer Besonderheit verwachsen zu sein" (Marx, MEW 13, S.635).

Wird das Arbeitsvermögen der Angestellten durch die gesellschaftliche Form der Arbeit so modifiziert, daß weder außerhalb des Reproduktionsprozesses des Kapitals noch innerhalb des jeweiligen konkreten Arbeitsprozesses eine selbständige, abgeschlossene Arbeit möglich wird, so gilt auch für den Angestelltenbereich, daß die gesellschaftliche Form der eigenen Arbeit von den Angestellten selbst ganz unabhängig wird und ihnen die eingegangenen gesellschaftlichen Bindungen, deren Elemente sie sind, "als Gestalten des Kapitals selbst, als im Unterschied von ihrem vereinzeltten Arbeitsvermögen dem Kapital gehörige, aus ihm entspringende und ihm einverleibte Kombinationen (entgegentreten)" (Marx, MEW 26.1, S.367).⁹⁶⁾

Dieses Verhältnis verschärft sich im Prozeß der reellen Subsumtion, an dem auch für die Angestellten entscheidenden Springpunkt, der Einführung der Maschinerie, weil damit "auch technologisch die Bedingungen der Arbeit als die Arbeit beherrschend erscheinen und zugleich sie ersetzen, unterdrücken, überflüssig machen in ihren selbständigen Formen" (ebenda).

Damit erscheint auch der Angestellte "weder objektiv noch in seinem Verhalten zum Arbeitsprozeß als dessen eigentlicher Träger, sondern er wird als mechanisierter Teil in ein mechanisches System eingefügt, das er fertig und in völliger Unabhängigkeit von ihm funktionierend vorfindet, dessen Gesetzen er sich willenlos zu fügen hat" (Lukács 1970, S.179). Die Herrschaft des Kapitals ist hinter den sachlichen Erfordernissen

des Arbeitsprozesses versteckt; auf diese Weise werden "die Wirkungen einer bestimmten gesellschaftlichen Form der Arbeit (...) der Sache, den Produkten dieser Arbeit zugeschrieben; das Verhältnis selbst wird in dinglicher Gestalt vorphantasiert" (Marx, MEW 26.3, S.290).⁹⁷⁾

Die Produkte der einen Lohnarbeiterabteilung, der produktiven Lohnarbeiter, ersetzen im "indirekt produktiven" Bereich, also in einem der Beschäftigungsbereiche der Angestellten, in dem ebenfalls Lohnarbeit gegen Kapital getauscht wird, die scheinbare persönliche Herrschaft des Kapitalisten, bzw. seiner Vertreter, durch die Herrschaft der vergegenständlichten Arbeit über die lebendige, so daß das Produkt des produktiven Arbeiters nicht nur Herrschaftsmittel über sich selbst,⁹⁸⁾ sondern auch - im Prozeß der reellen Subsumtion der indirekt produktiven Tätigkeiten unter das Kapital - zum Herrschaftsmittel über letztere wird.

Während die "persönliche Herrschaft" des Kapitalisten als Eindruck verstärkt durch den persönlichen Kontakt, den Büroarbeitern die Illusion einer Einwirkungsmöglichkeit auf die Persönlichkeit des Kapitalisten offenläßt und seine konkreten Handlungen als Willkür oder auch als persönliches Entgegenkommen gewertet werden können, beseitigt die Herrschaft der vergegenständlichten Arbeit über die lebendige Arbeit diese Illusionen. Gleichzeitig entfällt mit der arbeitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung und dem damit verbundenen Bedeutungsschwund der sog. Angestelltentugenden für die Anstellung und berufliche Karriere der Angestellten, auch die Notwendigkeit, ihr "menschlich-seelisches Wesen" als Ware zu verkaufen. Damit sind tendenziell zumindest jene Organe nicht mehr verdinglicht, die Träger der Auflehnung gegen die Verdinglichung sein könnten.

Darüber hinaus fällt gleichzeitig für diese Arbeitnehmergruppe auch der "Schein der Stabilität" ihres Beschäftigungsverhältnisses weg und damit ein weiteres, von Lukács hervorgehobenes Unterscheidungsmerkmal zwischen Arbeitern und Angestellten, das die Entwicklung von Klassenbewußtsein der letzteren verhindere.

Damit ist allerdings noch keineswegs der Punkt erreicht, an dem - wie Lukács für die Arbeiter feststellt - "nur die fal-

schen Erscheinungsformen dieses Daseins in seiner Unmittelbarkeit aufgehoben werden (müssen), damit das eigene Dasein als Klasse für das Proletariat zum Vorschein komme" (S.301).

Während die Arbeiter zur Sicherstellung ihrer unmittelbaren Lebensinteressen in einem langen historischen Prozeß immer wieder gezwungen waren, sich dem Kapital zu widersetzen, sich zu diesem Zweck zu assoziieren und dabei die Erfahrung von Erfolgen und Mißerfolgen zu machen, auch wenn dadurch das verdinglichte Bewußtsein noch nicht vollständig aufgehoben wurde, sich vielmehr verschiedene Zwischenformen des Bewußtseins herausbildeten, so kann man dies für die Angestelltenschaft in ihrer Gesamtheit nicht feststellen. Vielmehr gibt es eine Reihe von Anhaltspunkten im Angestelltenverhalten, die dafür sprechen, daß sich Elemente der tradierten Angestelltenmentalität mit verdinglichten Bewußtseinsformen zu einer von Fatalismus, Duldsamkeit und Resignation geprägten Rezeption ihrer veränderten Situation verbinden, worin eben nicht der Keim zur Überwindung - sondern zur Verhärtung verdinglichter Bewußtseinsformen angelegt zu sein scheint.⁹⁹⁾

So sollte man nach Möller (1976) angesichts der bedrohlichen Lage der Angestellten z.B. erwarten können, daß "bei der Vielzahl dieser Bestrebungen zur (Weg-)rationalisierung (...) ein Sturm der Entrüstung losbräche". Entgegen dieser Erwartung könnten stattdessen sogar viele Arbeitgeber - so Möller - darauf verweisen, "daß die Angestellten die Notwendigkeit der von ihnen in Angriff genommenen Maßnahmen eingesehen hätten" (S.12).

Barck u.a. (1974) stellen in diesem Zusammenhang die für die kaufmännischen Angestellten typische Vorstellung heraus, "daß die technische Entwicklung soziale Probleme aufwerfe, welche aber nicht abzuwehren seien, die man letztlich nur hinnehmen könne" (S.100).

Daraus leiten Barck u.a. eine für die Mehrheit der Angestellten gültige Einschätzung der Steuerungsmechanismen der technologischen Entwicklung ab; diese Einschätzung gehe davon aus, daß sich die technologische Entwicklung zwangsläufig, "quasi naturgesetzlich" vollziehe, wobei zwar Wirtschaftlichkeitserwägungen Richtschnur und Ziel abgäben, aber als vorweg anerkanntes Primat nicht problematisiert würden, insofern auch nicht nach dahinterstehenden Interessen befragt würden.¹⁰⁰⁾

Gerade hier fehlen - wie bereits weiter oben erwähnt - die notwendigen historischen Bedingungen für eine Abwehr bzw. für eine Überwindung verdinglichter Bewußtseinsformen.

Dies gilt, obwohl an die Stelle der tradierten Angestelltenmentalität, die ja auch Ausdruck eines spezifischen Lagebewußtseins und eines entsprechenden Interessenbewußtseins war, inzwischen ein zunehmend realistischeres Lagebewußtsein getreten ist, das als Reflex der veränderten Angestelltensituation die Aufrechterhaltung des bisherigen Interessenbewußtseins unmöglich macht. Mit dem Verlust des handwerklichen Charakters der Angestelltenarbeit im Zuge der reellen Subsumtion der Angestelltenarbeit unter das Kapital wurde mit der wachsenden Gleichgültigkeit der Unternehmer gegen das Arbeitsvermögen der Angestellten, auch wachsende Gleichgültigkeit der Angestellten gegen den konkreten Arbeitsinhalt hervorgerufen. Während diese Gleichgültigkeit einerseits die auf den Tätigkeitsinhalt bezogene Grundlage der Interessenpolitik der Angestellten auflöste, trat andererseits an diese Stelle aber auch nicht automatisch ein - der neuen Situation angemessenes - Interessenbewußtsein, so daß wir gegenwärtig im Angestelltenbereich ein bewußtseinsmäßiges Vakuum feststellen können, das viele Angestellte gegenüber Verdinglichungstendenzen wehrlos macht.

Die wachsende Gleichgültigkeit gegen den Arbeitsinhalt, die sich nicht zuletzt auch an der Auflösung der Identifikation der Angestellten mit ihrem Betrieb ablesen läßt (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.22), der steigende Rationalisierungsdruck und die Verschärfung der Arbeitsmarktsituation sowie die deutlich hervortretenden Aufstiegsbarrieren, die zunehmend auch die persönlichen Aufstiegserwartungen und mit der Annahme der persönlichen Betroffenheit auch die Aufstiegsorientierung der Angestelltenschaft insgesamt dämpfen, beseitigt unserer Meinung nach auch die Voraussetzungen für die Ausprägung eines hierarchischen Gesellschaftsbildes, wie es noch von Popitz u.a. (1957, S.242) als angestelltentypisch gegenüber dem dichotomischen Gesellschaftsbild der Arbeiter herausgestellt wurde.¹⁰¹⁾

Der auch von Beckenbach u.a. (1975) festgestellte relativ enge Zusammenhang zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Selbstverortung der Angestellten (vgl. S.332), dürfte sich an-

gesichts der von uns als entscheidend angesehenen Erfahrung abgeschnittener Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb, auch auf die gesellschaftliche Verortung in der Weise auswirken, daß die Aufrechterhaltung eines hierarchischen Gesellschaftsbildes unmöglich wird.¹⁰²⁾

Die wachsende Annahme der persönlichen Betroffenheit, die sich in der Angestelltenbefragung des DGB deutlich gegenüber früheren Untersuchungen widerspiegelt (vgl. Zwischenbericht 1978), markiert eine neue Qualität des Lagebewußtseins der Angestellten. Die Reflexion der tatsächlichen, sinnlich erfahrbaren Betroffenheit, drängt auch einem großen Teil der unteren und mittleren Angestelltenschaft, also den reell subsumierten Angestellten, zunehmend ein dichotomisches Gesellschaftsbild auf, ohne das zugleich ein entsprechendes Kollektivbewußtsein entwickelt würde. Wir sehen daher in dem sich immer deutlicher ausprägenden Lagebewußtsein der Angestellten zunächst auch eine starke Tendenz zur Entwicklung eines dichotomischen Gesellschaftsbildes angelegt, die weit über den 1966 von Jaeggi/Wiedemann beobachteten Verbreitungsgrad des dichotomischen Bewußtseins in der Angestelltenschaft - bei 2 Prozent der befragten Angestellten wurde ein ausgeprägt dichotomisches Gesellschaftsbild festgestellt (vgl. S.150) - hinausgeht; allerdings wäre in diesem "Rohzustand" des dichotomischen Bewußtseins - analog zur Typologie des Gesellschaftsbildes der Arbeiter bei Popitz u.a. (1957) - zunächst die Typologisierung "Dichotomie als individuelles Schicksal" angebracht. Darüber hinaus bildet jedoch die Erfahrung der Verschlechterung der Angestelltensituation und die Anerkennung der persönlichen Betroffenheit sowie die Erfahrung der abgeschnittenen Aufstiegs-perspektive als einer abgeschnittenen Hierarchieleiter nicht nur die Voraussetzung für die Ausprägung eines dichotomischen Gesellschaftsbildes, sondern zugleich auch die Voraussetzung für eine sich daran anschließende Ausbildung eines Kollektivbewußtseins.¹⁰³⁾

Unter Berücksichtigung dieser Entwicklungsmöglichkeit des Angestelltenbewußtseins können wir nunmehr zwei wesentliche Tendenzen des Angestelltenbewußtseins unterscheiden:

1. die weiter oben erwähnte Verdinglichungstendenz, die einer Regression des Angestelltenbewußtseins gleichkommt, und
2. die Tendenz zur Entwicklung eines Kollektivbewußtseins auf

der Grundlage des hier entworfenen dichotomischen Gesellschaftsbildes.

Dieses Kollektivbewußtsein bildet wiederum die Voraussetzung für die Entwicklung eines kollektiven Interessenbewußtseins, das den Angestellten nicht nur eine Verortung innerhalb der Gesellschaft ermöglicht, sondern in seiner Weiterentwicklung zum Lohnarbeiterbewußtsein auch ein Erkennen und Aufgreifen der gemeinsamen Interessen und Ziele von Arbeiterschaft und Angestelltenschaft.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß wir zunächst mit Hansen (1961) "vor der merkwürdigen Erscheinung (standen), daß die modernen Angestellten zwar wissen, daß sie Arbeitnehmer sind; ihre wirtschaftlichen und sozialen Erfahrungen drängen ihnen diese Tatsache auf", sich zugleich aber offensichtlich weigern, aus dieser Tatsache Konsequenzen zu ziehen.

Für Hansen sind es "die überkommenen Wertungen einer vergangenen Gesellschaftsordnung und die dadurch erst entstandenen und geschaffenen 'sozialen Probleme'", die die Angestellten daran hindern, "aktiv die praktischen Konsequenzen zu ziehen" (S.218). Welcher Art diese Wertungen sind, macht Hansen deutlich wenn er z.B. auf die Vorstellung verweist, die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft lasse sich nicht mit Individualismus und Persönlichkeitsentwicklung vereinbaren. Weil sich die aus dem "unvollständigen" Lohnarbeiterbewußtsein resultierende Handlungsabstinenz tatsächlich auf der Erscheinungsebene nicht von tradierten Verhaltensweisen unterscheiden läßt, suchen die Gewerkschaften auch heute noch z.B. die Ursachen für den niedrigen Organisationsgrad z.T. im "überholten Standesdenken" (vgl. u.a. Stephan 1976, S.9). Diesem "überholten Standesdenken" wiederum versuchen sie vor allem durch eine schonungslose Offenlegung der Lohnarbeitersituation der Angestellten zu begegnen. Bei dieser Vorgehensweise besteht allerdings - wie bereits erwähnt - die Gefahr, daß der abgeschnittenen individuellen Perspektive der Angestellten keine erkennbare kollektive Perspektive gegenübergestellt werden kann.

Eine solche Perspektive kann den Angestellten auch nur in der konkreten Angestelltenpolitik der Gewerkschaften selbst vermittelt werden, d.h. in der Zurückdrängung derjenigen Faktoren, die im Arbeitsprozeß der Angestellten die Herausbildung eines kollektiven Interessenbewußtseins verhindern. Da eine der "ge-

werkschaftlichen Schlußfolgerungen" aus der vom DGB veröffentlichten Untersuchung des Angestelltenbewußtseins die "Beseitigung von unwürdigen Abhängigkeiten" und die Durchbrechung des "Tabus der Gehälter" mit Hilfe der "Einführung gerechter Personal- und Leistungsbeurteilungssysteme" vorsieht (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.47), gilt es zu untersuchen, ob die hier angesprochenen Arbeits- und Leistungsbewertungssysteme die Herausbildung eines kollektiven Interessenbewußtseins fördern oder behindern.

5.3. Die Auswirkungen der analytischen Arbeitsbewertung auf die Lage und das Bewußtsein der Angestellten

Hier gilt es zunächst festzustellen, welche Bedeutung der aAB bei der von der Verwertungsseite des Kapitals erzwungenen "Ökonomisierung" der Angestelltenarbeit zukommt.

Aufgrund der bereits weiter oben (Kap.1 und 4) ausführlich erörterten Rolle der Arbeitsbewertung bei der Intensivierung der Angestelltentätigkeiten, der Reduktion qualifizierter auf einfache Arbeit (Dequalifizierung), sowie der Anpassung des Arbeitsvermögens an die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung, muß unserer Meinung nach davon ausgegangen werden, daß das Instrumentarium der aAB wesentlich zur Beschleunigung und konfliktfreien Durchsetzung dieser Prozesse - und damit letztlich auch zur "Veränderung" der Lage der Angestellten beiträgt.¹⁰⁴⁾

Nicht zuletzt durch die analytische Arbeitsbewertung wird das Verwertungsinteresse zum endogenen Faktor der technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung. Die analytische Arbeitsbewertung ermöglicht aufgrund ihrer Analyseergebnisse die Berücksichtigung von Gesichtspunkten der Rentabilität und Profitabilität, nicht nur bei der Planung der organisatorischen sondern auch der technischen Arbeitsgestaltung.

Die Berücksichtigung der lohnpolitischen Konsequenzen der technischen und organisatorischen Arbeitsgestaltung ermöglicht von vorneherein eine genaue Abstimmung technischer und arbeitsorganisatorischer Rationalisierungsstrategien.

Diese Bedeutung der analytischen Arbeitsbewertung wurde bis-

her noch nicht allgemein zur Kenntnis genommen, weil die aAB zunächst "vor Ort" und im "Kleinen" wirkt, bis ihre Bedeutung - quasi auf dem Umweg über die Abgruppierungsrealität - zumindest teilweise ins Öffentliche Bewußtsein rückt.

Die diesbezügliche Anwendung der aAB liefert also einen Beweis dafür, daß sich die technologische Entwicklung genauso wenig wie die arbeitsorganisatorische Entwicklung nach "technikimmanenten Gesetzmäßigkeiten und Sachzwängen (vollzieht)", sondern von vorneherein "durch das Kapitalverwertungsinteresse, das sich (...) in der Bevorzugung des Rentabilitätskriteriums (realisiert)" bestimmt wird (Schumann 1974, S.47).

Prognosen über die zukünftige Qualifikations- und Anforderungsstruktur lassen sich daher aufgrund des besonderen Charakters der arbeitsorganisatorischen und technologischen Entwicklung als sich wechselseitig beeinflussende, gleichzeitig aber relativ unabhängige gesellschaftlich bestimmte Prozesse in keinem Beschäftigungsbereich machen.

Die aAB kann diesbezüglich jederzeit die Funktion einer intervenierenden Variablen übernehmen.

Das Verwertungsinteresse und das Herrschaftsinteresse des Kapitals nehmen also (u.a.) mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung Einfluß auf die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung.

Dies ist allerdings nur ein - und zum gegenwärtigen Zeitpunkt sogar untergeordneter - Aspekt der Sicherung der Verwertungs- und Herrschaftsinteressen des Kapitals durch die analytische Arbeitsbewertung (vgl. dazu die Perspektiven dieser Möglichkeiten im 6. Kapitel). Auf den anderen, wichtigen Aspekt der Sicherung der Verwertungs- und Herrschaftsinteressen durch eine Einflußnahme der aAB auf die bewußtseinsmäßige Entwicklung der Angestellten gehen wir im folgenden ein.

Da sich die von der Arbeitsbewertung unterstützten Rationalisierungs- und Intensivierungsprozesse für den einzelnen Angestellten quasi naturwüchsig vollziehen und auch die entsprechenden Verdienstanpassungen¹⁰⁵⁾ nach "transparenten, objektiven und gerechten" Kriterien vorgenommen werden, wird verständlich, daß die Anwendung der Arbeitsbewertung zunächst nichts zur Auflösung des oben konstatierten "widersprüchlichen" Bewußtseins der Angestellten beitragen kann.

Wir stellen dagegen sogar fest, daß offensichtlich ein- und dasselbe Instrumentarium einerseits dazu in der Lage ist, die Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten zu fördern, indem es Rationalisierungsreserven im Angestelltenbereich aufdecken und realisieren hilft, und andererseits auch dafür zu sorgen, daß die damit zumeist einhergehende Verschlechterung der Lage der Angestellten nicht unerwünschte Reaktionen bei den Betroffenen hervorruft, die die initiierten Rationalisierungsprozesse aktuell, bzw. perspektivisch, etwa durch die Entwicklung eines ihrer veränderten Lage adäquaten Interessenbewußtseins der Angestellten, gefährden könnten.

Im folgenden gilt es daher vor allem, die bereits weitgehend erörterten Auswirkungen der Arbeitsbewertung auf die Lage der Angestellten um ausgewählte, relevante Aspekte der Wirkung der aAB auf das Angestelltenbewußtsein zu ergänzen, um auf diese Weise zu einer endgültigen Würdigung ihrer umfassenden Wirkung zu kommen.

Zum Wirkungsbereich der aAB gehört aber im weiteren Sinne auch noch die sog. analytische Leistungsbewertung, die in der Regel auf ein Verfahren der aAB aufbaut, oder in einem engen Kontakt mit ihr entsteht und daher zunächst noch in einem kurzen Exkurs dargestellt und eingeschätzt werden soll.

5.3.1. Exkurs: Leistungsbewertung für Angestellte

Wesentliche Aspekte der Auswirkung der analytischen Arbeitsbewertung auf die Lage und das Bewußtsein der Angestellten lassen sich nur dann hinreichend erörtern, wenn gleichzeitig die Methode und Funktion der analytischen Leistungsbewertung mit berücksichtigt wird.

Zander, ein eifriger Propagandist von Arbeits- und Leistungsbewertungsverfahren, befürwortet ein integriertes System der Gehaltsbemessung, das unter Verwendung von Arbeits- und Leistungsbewertung gegenüber der - seiner Meinung nach - von "wechselnden Gruppeninteressen beeinflussten freien Gehaltsfindung" folgende, gravierende Vorteile besitzt:

- "1. Sie wird von allen Beteiligten als gerecht empfunden.
2. Die Relationen geraten nicht außer Kontrolle.

3. Der Nachweis über die korrekte Bemessung wird erleichtert (§ 82 Abs.2 BetrVG).
4. Die Vergleichbarkeit der Anforderungs- und Leistungskriterien ist gesichert.
5. Die logische und voraussehbare Fortentwicklung erleichtert die Kalkulation, soweit die Kostenentwicklung Maßstab ist" (1974, S.134).

Der in der Praxis und in vielen Publikationen immer wieder betonte Zusammenhang zwischen Arbeits- und Leistungsbewertung macht es unerlässlich, noch einmal auf die Bedeutung der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung einzugehen.¹⁰⁶⁾

Zwar ist es durchaus möglich, eine analytische Arbeitsbewertung methodisch unabhängig von einer aLB durchzuführen und aufgrund leistungssteigernder Aspekte der aAB selbst (vgl. dazu die Frage der Normalleistung) auf eine aLB zum Zwecke der Leistungssteigerung zu verzichten, andererseits läßt sich eine geplante aLB methodisch nur sehr schwer ohne eine vorhergehende aAB verwirklichen.

Da die Beurteilung einer Leistung nur möglich ist, wenn eine klare Definition der Arbeitsaufgabe vorliegt, stützt sich die Leistungsbewertung (Leistungsbeurteilung) zumeist auf die Arbeits- und Stellenbeschreibungen, die auch der analytischen Arbeitsbewertung zugrunde gelegt werden (vgl. Wibbe 1974, S.16).¹⁰⁷⁾

Die analytische Leistungsbewertung baut also in der Regel auf ein Verfahren der aAB auf,¹⁰⁸⁾ und wird dabei - soviel sei vorausgeschickt - von den jeweiligen Vorgesetzten vorgenommen, denen von der Unternehmensleitung für ihren Bereich eine bestimmte Punktsomme vorgegeben wird, die nicht überschritten werden darf. Die Verteilung der Punktsomme orientiert sich dabei an der Gaußschen Normalverteilung, die eine hinreichende Differenzierung und entsprechendes Konkurrenzverhalten bei einer von vorneherein feststehenden Lohnsumme garantieren soll.

Abweichend davon enthält der "Vorschlag für einen einheitlichen Einkommenstarifvertrag" der Gewerkschaft Nahrung/Genuß/Gaststätten (Hauptverwaltung Hamburg 1972) den Vorschlag, neben den Anforderungen auch die Arbeitsausführung, also die Leistung von einer paritätisch besetzten Kommission beurteilen zu lassen (vgl. Zander 1974, S.145).¹⁰⁹⁾ Dieser Vorschlag wird allerdings von Zander energisch zurückgewiesen, der seine Präferenz

für den unmittelbaren Vorgesetzten mit dessen größerer Sachkompetenz begründet. Betriebsratsmitglieder oder Gewerkschaftssekretäre sind seiner Meinung nach "mit dieser Aufgabe einfach überfordert, weil ihnen der Einblick in die Aufgabenstellung des Mitarbeiters fehlen muß" (ebenda).¹¹⁰⁾

Da die Beurteilung der Mitarbeiter also weiterhin beim jeweiligen Vorgesetzten liegt, stellt sich uns die analytische Leistungsbewertung von vorneherein als ein Verfahren zur Rationalisierung der Vorgesetztenkontrolle dar, das die bisherige Willkür der Vorgesetzten dort einschränken bzw. aufheben soll, wo diese die Leistungssteigerung im Betrieb gefährdete.

5.3.1.1. Die Methode der analytischen Leistungsbewertung¹¹¹⁾

Die Grundstruktur einer Leistungsbewertungsmethode wird charakterisiert durch einen Katalog von Anforderungs- und Beschreibungsmerkmalen

- Fachkenntnisse
- Berufserfahrung
- Verantwortung
- Aufmerksamkeit
- Beweglichkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Initiative
- Kombinationsfähigkeit
- Urteilungsfähigkeit
- Organisationstalent
- etc.

die zum einen auf die Spezifik des Arbeitsplatzes (arbeitsplatzbezogene Anforderungen) und andererseits auf die individuelle Fähigkeit des Arbeitsplatzinhabers (leistungsbezogene Anforderungen) ausgerichtet sind; eine weitgehende Trennung dieser beiden Kriteriengruppen schlägt sich nieder in der Trennung von AB und LB, obwohl in gewisser Hinsicht inhaltliche Zusammenhänge bestehen:

Die aAB dient der Erfassung des "Teils der Leistung, der aus den Anforderungen und Belastungen der Tätigkeit resultiert" (Bieding u.a. 1971, S.11); gegenüber dieser Anforderungsbezogenheit dient die LB der Erfassung des individuellen Leistungs-

bereichs, sie ist charakterisiert durch die individuelle Leistungsbezogenheit, d.h. sie ist auf die Art und Weise der Durchführung gerichtet (Arbeitsgüte, Zuverlässigkeit, Leistungswille, Wirksamkeit, Intensität etc.).

Die LB erfaßt die Intensität des Einsatzes der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse (Können, Intelligenz, Leistungsvermögen etc.), sie ist also auf die Wirkung der Arbeitsausführung gerichtet. Dabei ist sie unmittelbar an das Arbeitsergebnis gekoppelt:

Das mengenmäßig und daher quantitativ feststellbare Resultat erhält durch die Art und Weise der Durchführung eine Modifikation oder Korrektur, z.B. durch Fehlerhäufigkeit oder Einhaltung der vorgegebenen Toleranzwerte. Demzufolge liegt es auf der Hand, daß eine inhaltliche Verbindung zwischen AB und LB aufrechterhalten werden muß.

Die Koppelung von aAB und LB ist bei den Verfahren von Dr. Belling und von Schmolz/Gehrlein konsequent umgesetzt worden, während bei den übrigen Verfahren der analytisch/systematischen Personalbeurteilung z.T. Verbindung, aber auch teilweise völlige Trennung von AB und LB zugrunde gelegt wird.

Neben diesem Unterscheidungsmerkmal ist die Differenzierung der einzelnen Methoden vor allem darin begründet, daß der Umfang und die innere Struktur des Merkmalkatalogs verschieden ist; die Diskussion dieser Methoden ist vor allem auf diese inhaltliche Konzeptionierung (welche Merkmale werden ausgewählt?) ausgerichtet, während der formale Aufbau nur noch von sekundärem Interesse ist (vgl. weiter unten). Somit achtet die inhaltliche Betrachtung in erster Linie darauf, inwieweit der Merkmalkatalog der LB-Definition gerecht wird; unter diesem Gesichtspunkt werden Kriterien abgelehnt,

- die auf eine Diskriminierung der Angestelltentätigkeit hinauslaufen (Bewertung nach Wohlverhalten, Pünktlichkeit, Sauberkeit usw.)
- deren Intention generell nicht leistungsbezogen, sondern auf eine quantitative Verbesserung des Arbeitsergebnisses orientiert ist.

Die formale Seite wird vor allem nach der Praktikabilität und der Kontrollierbarkeit der Methode untersucht; die Verfahrensweise der Gewichtung und der Punktverteilung, also letztlich die Ermittlung der "Wertzahl" für die individuelle Leistung

und damit auch die Bestimmung des leistungsgerechten Entgeltes werden lediglich am Rande berücksichtigt.

Die Anwendbarkeit der Leistungsbewertungsmethode wird abhängig gemacht von

- dem Umfang,
- der Übersichtlichkeit,
- der Untergliederung (z.B. nach Funktionsgruppen) und
- der Beschreibung der einzelnen Merkmale.

Hierbei ergeben sich entgegengesetzte Interessen: Methoden mit geringem Umfang, minimaler Untergliederung und hoher Übersichtlichkeit sind ohne große Schwierigkeiten anwendbar und von den Betroffenen ohne weiteres nachvollziehbar: "Die Methode ist relativ unkompliziert. Ihre Ergebnisse sind in Zweifelsfällen kontrollierbar" (Bieding u.a. 1971, S.64), jedoch mangelt es ihnen an erforderlicher Differenzierung, umfassender Merkmalskatalogen etc., die der individuellen Leistung eher gerecht werden könnte. Umfangreiche und tiefengegliederte Merkmalskataloge stellen sicherlich eine exaktere Leistungsbewertung dar (vgl. Verfahren nach Funktionsgruppen der IBM), allerdings muß bereits hier eine Begrenzung auf Funktionsgruppen erfolgen, damit die Übersicht erhalten bleibt mit der Konsequenz, daß die Gesamtheit der Tätigkeiten nicht mehr verglichen werden kann. Es zeigt sich bereits an dieser Stelle, daß für einzelne Betriebe die Praktikabilität im wesentlichen vom zeitlichen und personellen Aufwand abhängig zu machen ist: Ein Großkonzern wie die IBM, mit der erforderlichen Technik von vorneherein ausgerüstet (EDV), kann sich eine aufwendige LB-Methode mit einem Katalog von 64 Merkmalen und einer Gewichtung nach dem Rangreihenverfahren eher leisten als ein Kleinbetrieb mit 100 Beschäftigten.

Die Kontrollierbarkeit postuliert ein Übersichtliches Verfahren, das vom Einzelnen ohne größeren Qualifikations- und Zeitaufwand nachvollzogen werden kann; demnach wird eine Offenlegung der Bewertungsgrundlagen unbedingt erforderlich - allerdings wird eine einheitliche Vergleichsgrundlage dann wieder geschmälert, wenn aus Gründen der Praktikabilität Untergliederungen (nach Funktionsgruppen) vorgenommen werden müssen.

Die Bewertung der individuellen Leistung soll sich auf einen vorgegebenen (möglichst von allen Interessengruppen festgeleg-

ten) und - nach der Bedeutung für die Tätigkeit selber - gewichteten Merkmalskatalog beziehen, der inhaltlich auf den Merkmalskatalog der AB abgestimmt sein kann, ohne dessen Wertergebnis (Arbeitswert) der LB zugrunde zu legen. Der Bewertungsvorgang erfolgt durch die Beurteilung nach

- ungenügende Leistung
- lückenhafte oder mangelhafte Leistung
- ausreichende oder durchschnittliche Leistung
- befriedigende Leistung
- gute Leistung
- sehr gute oder Spitzenleistung

wobei das Prädikat "ausreichend" als Ausgangsgröße betrachtet wird (implizit ist damit das Prinzip der "Normalleistung" angewendet worden, obwohl die Bestimmung nach Ansicht der Autoren nicht möglich sei (Bieding u.a. 1971, S.38)); diesen Beurteilungsnoten können entweder

- bestimmte Faktoren zugeordnet werden, um die das Grundgehalt entsprechend erhöht wird bzw. die einzelne wertzahlmäßig gewichtete Anforderung modifiziert wird, oder
- durch ein Punktsystem (ungenügend = 0, sehr gute Leistung = 10 Punkte) quantifiziert wird; die Gewichtung der Anforderung durch bestimmte Gewichtungsfaktoren ergibt mit der Punktzahl multipliziert den Leistungswert.

Die Summierung der einzelnen Leistungswerte ergibt dann den Leistungswert LW, der für die Gehaltsfindung genommen wird:

- a) Indem man mit einem tariflich ermittelten Geldfaktor S den LW multipliziert oder
- b) bestimmte Punktbereiche einer entsprechenden Gehalts- oder Tarifstufe zuordnet,

wird der leistungsbezogene Gehaltszuschlag ermittelt. Die Leistungsentlohnung soll stets zum Ausgangs- oder Grundgehalt addiert werden, so daß ein bestimmtes Minimum nicht unterschritten wird.

Im Interesse einer weitgehenden Objektivierung der Bewertungsmethode wird ein "feed-back" für die individuell ermittelten Bewertungsergebnisse vorgeschlagen; hierdurch soll durch den Vergleich der Einzelergebnisse untereinander die Subjektivität einzelner Bewerter relativiert werden.

"Das Ergebnis der Einzelbeurteilung durch die jeweili-

gen Führungskräfte ist das vorläufige Gesamturteil. Die vorläufigen Gesamturteile der Mitarbeiter einer Abteilung werden im Verlauf der Integration pro Funktionsgruppe mit denen anderer Abteilungen in Zusammenhang gebracht, miteinander verglichen, untereinander abgestimmt, nötigenfalls korrigiert. Dadurch wird die Objektivität der einzelnen Beurteilungen weiter verbessert" (Peter 1975, S.137).

Eine zusätzliche - oder besser: wirkliche - Objektivierung würde allerdings erst durch die Einrichtung einer paritätischen Kommission erreicht, die sowohl über die Art der Bewertungsmethode, ihre betriebsspezifische Modifikation und ihre eigentliche Anwendung, sowie die Gewichtung und Bewertung entscheiden müßte; zudem sollte sie strittige Fälle entscheiden bzw. Bewertungsurteile revidieren können.

Diese rechtlichen Ansprüche sollten arbeits- und tarifrechtlich verankert werden. Da hier implizit die Vorstellung paritätischer Mitbestimmungskonzeptionen für einen wesentlichen Bereich kapitalistischer Wirtschaftspolitik zum Ausdruck kommt, hängt die "Objektivität" einer jeden Bewertungsmethode entscheidend von der betrieblichen und gesellschaftlichen Position der Gewerkschaften ab - denn jede, noch so ausgetüftelte Bewertungsmethode bietet mannigfache Möglichkeiten die intendierte Objektivität zu unterlaufen - sofern sie nicht ohnehin prinzipiell ausgeschlossen ist, weil sämtliche Bewertungsmethoden, die von Bieding u.a. erörtert werden, die Bewertung allein in den Händen der unmittelbaren Vorgesetzten lassen; dagegen wird die Bewertung durch ein Bewertungssystem an keiner Stelle diskutiert.

Damit wird von vorneherein auf Mitwirkungsrechte des Betriebsrates bei Einzelbeurteilungen, die man möglicherweise aus dem § 87 Abs.1 Ziffer 1 (Regelung der Mitbestimmung bei Akkord- und Prämienlöhnen) ableiten könnte, ganz im Sinne von Wibbe (1974), der diese Möglichkeit bestreitet (vgl. S.78) verzichtet.¹¹²⁾ Kein Wunder, daß sich Wibbe durch die bisherigen tariflichen Regelungen, die den eigentlichen Beurteilungsvorgang ausschließlich in den Kompetenzbereich des Arbeitgebers verweisen, bestätigt sieht (vgl. ebenda).

5.3.1.2. Verschiedene Einschätzungen der analytischen Leistungsbewertung in der Literatur

Böhrs (1958) stellt fest, daß bei der Bemessung von Lohnzulagen - insbesondere auch bei den Angestellten - schon immer die Würdigung der Gesamtpersönlichkeit eine wichtige Rolle gespielt habe. Gerade weil dabei sehr oft auch "Willkür, Begünstigung und Zurückversetzung" eine Rolle gespielt haben, könnte "ein Verfahren der persönlichen Bewertung des Verhaltens des Arbeitenden im Arbeitsprozeß und gegenüber seiner betrieblichen Umwelt säubernd und helfend wirken" (S.41).

Böhrs präzisiert seine Vorstellungen hinsichtlich einer "Persönlichkeitsbewertung" durch die beispielhafte Vorstellung zweier Bewertungskataloge, die auf diesbezügliche Erfahrungen in der Schweiz zurückgehen, wo die Persönlichkeitsbewertung im Gegensatz zur Bundesrepublik zu diesem Zeitpunkt bereits in "einer stattlichen Reihe namhafter Großbetriebe" (Böhrs) praktiziert wurde.

Beide Kataloge enthalten neben den Bewertungsmerkmalen "Qualität der Arbeitsleistung", "Quantität der Arbeitsleistung", "Wirtschaftliches Leistungsverhalten", "Zuverlässigkeit und Verwendbarkeit" bzw. "Selbständigkeit und Versetzbarkeit" auch ein Verhaltensmerkmal, das sowohl die Einstellung des Arbeitenden gegenüber den Anordnungen seines Vorgesetzten umfaßt als auch gegenüber seinen Mitarbeitern, die er nach Möglichkeit weder "von der Arbeit abhalten, noch schlecht beeinflussen, sondern (...) durch sein Verhalten (...) zu besserer Leistung anspornen (soll)" (S.39).

Bei Bloch (1971) steht der Aspekt der Verhaltensbewertung ganz im Vordergrund.

Nach Bloch ist die Leistungsbewertung eigentlich ein Verfahren der Leistungsverhaltensbewertung, "mit dessen Hilfe alle in einem Unternehmen anzutreffenden Personen im Hinblick auf ihr Arbeitsverhalten, ihre Einsetzbarkeit (Verhaltensbewertung) und ihre Leistungen (...) nach bestimmten Merkmalen beurteilt und eingestuft werden" (S.82).

Wie hier bereits bei Bloch angedeutet, geht die Tendenz der Bewertung eindeutig von der kaum noch meßbaren "Leistung" zur "Verhaltensbewertung". Mit der "verhaltensgerechten Entlohnung"

(Laske), durch die vor allem Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Verhaltensweisen "abgegolten" werden sollen, ist methodisch und praktisch der Schritt zur "Wohlverhaltensbewertung" bereits vollzogen. Die Tragweite einer solchen Bewertung ist mit dem von Bloch erläuterten Zweck der LB einen "persönlichen Wert" als Grundlage für die "Berechnung von Verhaltens- und Leistungszuschlägen zum Grundlohn" (S.82) zu ermitteln, nur ungenügend bestimmt. Immerhin bildet die - auch von Bloch eingeräumte - Ermittlung und Zahlung von Verhaltenszuschlägen eine willkommene Grundlage für weitergehende, über den unmittelbaren Zweck der Aufrechterhaltung und Stimulierung von Arbeitsdisziplin durch Lohnanreize hinausgehende, personalpolitische Entscheidungen. Der personalpolitische Aspekt der aLB wird - aus der Sicht der Industrie - insbesondere von Grellert (1977) betont.¹¹³⁾ Nach Grellert soll die Leistungsbewertung - neben der Bestimmung des individuellen Gehalts - im Rahmen des Gesamtkonzepts unternehmerischer Personalpolitik "als Steuerungsinstrument, d.h. (als) Führungsmittel in der Hand des Vorgesetzten, (...) mit dazu beitragen, das Fachkönnen und Führungsverhalten aller Mitarbeiter zu verbessern" (S.14).

Mit Hilfe einer systematischen Leistungsbewertung soll nicht zuletzt auch eine "Objektivierung" des (Spannungs-)verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer angestrebt werden. Grellert verweist in diesem Zusammenhang vor allem auf das "Gefühl" vieler Mitarbeiter, daß Gehaltserhöhungen bzw. Beförderungen weniger von den geleisteten Leistungen als von persönlichen "Gunstverhältnissen" abhängig wären. In der Anwendung der Leistungsbewertung stecke dagegen auf lange Sicht eine Rationalisierung, da die Unternehmensleitung schon nach der ersten Bewertung über Daten verfüge, die es ermöglichen,

"Beförderungen systematisch und langfristig vorzubereiten, Förderungsmaßnahmen für infrage kommende Mitarbeiter in die Wege zu leiten, sowie Mitarbeiter auf andere Arbeitsplätze zu versetzen, auf denen diese gezeigte Kenntnisse und Fähigkeiten besser einsetzen können" (S.15).¹¹⁴⁾

Grellert empfiehlt die Bewertung auf den jeweils ersten Linien-vorgesetzten zu delegieren, da bei diesem vorausgesetzt werden könne, daß er den Arbeitsplatz des Mitarbeiters mit allen An-

forderungen selbst kenne (vgl. S.16).

5.3.2. Die analytische Arbeitsbewertung als Führungs- und Herrschaftsmittel im Angestelltenbereich

Die analytische Arbeitsbewertung bzw. die dafür notwendigen Arbeitsbeschreibungen erfassen die jeweilige Arbeitsplatzsituation so genau, daß auch Außenstehende sich davon ein erschöpfendes Bild machen können.

Eine Verschleierung der Arbeitssituation wird unmöglich, Dispositionsspielräume werden rückhaltlos aufgedeckt, Zeitreserven werden erfaßt und im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen in die Arbeitsablaufplanung mit einkalkuliert. Für den einzelnen Angestellten bedeutet dies den Verlust eines eigenen, bisher nur von ihm selbst durchschauten Bereichs. Die damit seinem eigenen Arbeitsbereich zugänglichen Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen nehmen ihm - so Jaeggi/Wiedemann - "nicht nur die Chance, zeitlich manipulieren und improvisieren zu können; diese Wandlung bedeutet für ihn Prestigeverlust" (1963, S.227).

Die analytische Arbeitsbewertung schafft zwar wesentliche Voraussetzungen für diese grundlegende Veränderung der Arbeitssituation der Angestellten, sie dürfte aber selbst kaum mit diesen Veränderungen identifiziert werden. Sie verbindet ganz im Gegenteil die Erschließung der bisherigen terra incognita 'Angestelltenbereich' mit dem Vermögen, ihre eigenen Möglichkeiten zu verschleiern, indem sie scheinbar sich zufällig entwickelnden Bedürfnissen der betroffenen Angestellten entgegenkommt. Die aAB wird also deshalb zum Führungs- und Herrschaftsinstrument, weil sie den Angestelltenbereich praktisch für Führungs- und Herrschaftsstrategien erschließt, die Mittel zu ihrer Anwendung bereitstellt und trotzdem noch den Anschein erweckt, diesen Bereich endlich von Willkür, Subjektivität etc. zu befreien.

Die Arbeitsbewertung, die zunächst einmal den Arbeitsbereich definiert und analysiert, schließlich eine Bewertung vornimmt, bringt also zunächst einmal dort Ordnung und Struktur in die Arbeitsgänge, wo bislang, wie in vielen Verwaltungsbereichen, "eine gleichsam rituell zu nennende Verkomplizierung der Ar-

beit vorlag" (Jaeggi/Wiedemann 1966, S.224).

Insofern handelt es sich um einen Eingriff der Arbeitswissenschaften in die relative Arbeitsautonomie insbesondere der mittleren Angestellten. Die Arbeitsbewertung räumt also in diesem Bereich gleich zweifach auf:

1. sie schafft - wie bereits erwähnt - durch eine systematische Arbeitsbeschreibung die Voraussetzungen für Rationalisierungsmaßnahmen;
2. legt sie erstmals deutlich "objektive", oder zumindest sachliche, arbeitsplatzbezogene Kriterien an die Lohnfindung an.

Gehen wir vom traditionellen Angestelltenbild aus, so müßte letzteres für viele Angestellten zunächst auch deshalb im höchsten Grade befremdend sein, weil damit deutlich wird, daß nicht das Individuum, sondern der konkrete Arbeitsplatz im Mittelpunkt der Lohnfindung steht.

Als Träger einer "besonderen" Qualifikation - ob sie nun auf Erfahrung oder auf eine formale Ausbildung zurückgeht - müßte ihm die personenunabhängige Arbeits(platz)bewertung erstmals seine prinzipielle Austauschbarkeit signalisieren und gleichzeitig einen Eindruck von der Gleichgültigkeit des Kapitals gegenüber seiner Person vermitteln. Je "höher" der einzelne Angestellte seine Position in der Betriebshierarchie eingeschätzt hat, um so ernüchternder müßte der Vorgang der Arbeitsbewertung auf ihn wirken. Damit scheint der Identifikation des einzelnen Angestellten mit seiner Arbeit und damit auch mit dem Unternehmen weitgehend der Boden entzogen.

Die hier entworfene Wirkung der aAB berücksichtigt unserer Meinung nach allerdings nicht die tatsächliche Situation der unteren und mittleren Angestellten im Zuge der reellen Subsumtion ihrer Tätigkeiten unter das Kapital, wie sie sich zum Zeitpunkt der Einführung der aAB darstellt, vielmehr geht sie von der Unterstellung einer tradierten Angestelltenmentalität - bzw. vom "Selbstverständnis" vieler Angestellter aus, wie es sich im charakteristischen Widerspruch zwischen den Ergebnissen der Befragungen zur persönlichen Lage und zur allgemeinen Lage der Angestelltenschaft ausdrückt (vgl. weiter oben).

Da die Verhältnisse im Angestelltensektor im Zuge der reellen Subsumtion in weiten Bereichen bereits vor der Anwendung der aAB umgewälzt wurden, bzw. die Bedrohung dieses Bereiches sich

zumindest deutlich abzeichnete, muß die an der Oberfläche deutlich werdende Wirkung der aAB in dieser Phase der Destabilisierung der Verhältnisse geradezu die Funktion eines ruhenden Pols annehmen, der in der Lage zu sein scheint, dem verunsicherten Angestellten einen neuen Kompetenz- und Bewährungsbereich zu definieren. Daß dieser neue Kompetenz- und Bewährungsbereich in seiner systematisierten Form schon ein Element der neuen Führungsstrategien im Angestelltenbereich repräsentiert, wird dem betroffenen Angestellten, dem dieser Bewährungsbereich zugewiesen wird, zunächst nicht klar. Allgemein gilt, daß die veränderte Situation der Angestellten und die u.a. mit Hilfe der aAB herbeigeführte größere Transparenz des Angestelltenbereichs sowie das breite Anwendungsspektrum der aAB, die Ablösung traditioneller Führungs- und Herrschaftsmittel in diesem Beschäftigungsbereich - wie z.B. des Gehaltstabus - zugunsten wesentlich effizienterer, am Leistungsprinzip orientierter Mittel, ermöglicht, auf die wir im folgenden noch näher eingehen.

5.3.2.1. Die Funktion der aAB bei der Überleitung des 'idealistischen Berufsbewußtseins' der Angestellten in ein realistisches Berufsbewußtsein

Das den Angestellten nachgesagte "idealistische Berufsbewußtsein",¹¹⁵⁾ das nach Jaeggi/Wiedemann (1963) ein spezifisches Bewußtsein "von der inneren Verbundenheit zur eigenen Arbeit" aber auch "eine Aufwertung und meist sogar eine Überbewertung der eigenen beruflichen Tätigkeit" bezeichnet (S.160) und nicht zuletzt den Angestellten eine erhöhte Sicherheit im eigenen Berufsbereich vermittelt, andererseits aber auch von einem überhöhten Arbeitsethos und einem damit einhergehenden Pflicht- und Verantwortungsbewußtsein geprägt ist, wird nun - bevor es in Resignation bzw. Rebellion umschlagen kann - in ein realistisches Berufsbewußtsein, auf einer veränderten materiellen Grundlage, übergeleitet.

Voraussetzung für die Ausprägung des idealistischen Berufsbewußtseins war ein ganzheitlicher Arbeitsvollzug, relative Dispositionsfreiheit, die Anwendung erworbener Qualifikationen, insbesondere der Erfahrungsqualifikation, sowie die damit verbundene Einsicht in den Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit.

Diese Bedingungen werden durch die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung im Angestelltenbereich zunehmend aufgehoben. Wesentliche Qualifikationen der Angestellten werden vergegenständlicht, die damit einhergehende verschärfte Arbeitsteilung führt z.T. zu Arbeitsvollzügen, die nur als Zuarbeiten zur Maschinerie eingestuft werden können und den Angestellten aus seiner beruflichen Sicherheit reißen. Die Entwertung von Qualifikationen, der Verlust an Dispositionsbereich und der Verlust an Einsicht in den zunehmend abstrakter werdenden Arbeitsprozeß führen zu wachsender Verunsicherung im Angestelltenbereich.

Jaeggi/Wiedemann machen die Wiedergewinnung der Sicherheit vom "Umdenken" des Angestellten abhängig, vom "Sich-Neu-Orientieren". Der Angestellte müsse sich um ein Verständnis der neuen Arbeitsabläufe bemühen, müsse die Arbeitsfolge gedanklich nachvollziehen, d.h. er müsse seinen Gesichtskreis so sehr erweitern, bis er alle Arbeitsgänge übersehen könne, nur so könne verhindert werden, daß dem Angestellten die veränderten Arbeitsprozesse fremd bleiben. Geschehe dies nicht, so werde der traditionelle Angestellte zwar die neuen Aufgaben mit scheinbarer Routine bewältigen, er werde aber in Wirklichkeit unsicher und ablehnend bleiben, weil "kein Umdenken stattgefunden (habe), und damit (...) keine echte und befriedigende Beziehung zur neuen Art der Arbeit entstanden (sei)" (S.161). Jaeggi/Wiedemann stellen weiter fest, daß das Umdenken denjenigen Angestellten besonders schwerfällt, die einem ausgeprägt idealistischen Berufsbewußtsein verhaftet sind. Bei diesen Angestellten kommt es ihrer Meinung nach darauf an, ob sie bereit und fähig sind, "ihr spezifisches Arbeitsethos auf die neuen Arbeitsanforderungen zu übertragen, oder ob sie auf das Arbeitsethos verzichten und sich von ihm lösen können" (S.162).

In beiden Fällen gehe es - genauso wie bei denjenigen Angestellten, bei denen das idealistische Berufsbewußtsein nicht ausgeprägt war - um die Wiedergewinnung einer Beziehung zur gewandelten Arbeit, was nach Jaeggi/Wiedemann eben das "In-Sich-Aufnehmen" des gesamten Arbeitsablaufs verlange (vgl. ebenda). Von der Wiedergewinnung einer befriedigenden Beziehung zur neuen Arbeit hängt darüber hinaus die grundsätzliche Einstellung des Angestellten zum technischen Fortschritt ab. Es steht

die Frage, ob er den technischen Fortschritt - etwa die Automatisierung des Büros - akzeptiert, befürwortet, oder ob er sich dagegen sperrt und diesen - sofern er dazu die Möglichkeit hat - sogar zu verhindern sucht.

Für diejenigen Angestellten, die ihr idealistisches Berufsbewußtsein beibehalten haben, wird die Notwendigkeit, sich die für die neue Technik notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen zu müssen, wieder "als Moment des idealistischen Berufsbewußtseins, des Sich-Vervollkommnens im Beruf und des (evtl. überhöhten) Aufgehens in der neuen Arbeit gewertet" (Jaeggi/Wiedemann 1963, S.162). Das idealistische Berufsbewußtsein wird also trotz momentanem Verlust von anwendbaren Qualifikationen durch eine Verabsolutierung der Vorteile der neuen Technik und die Möglichkeit, sich ihr anzupassen, aufrecht erhalten.

Diejenigen, die zur Auffassung gelangen, daß das spezifische Arbeitsethos durch die Abwertung menschlicher Fähigkeiten in der modernen Arbeitsweise nicht mehr tragfähig ist, verlieren ihre enge Verbundenheit mit ihrer Arbeit und kommen dadurch zu einer nüchterneren Beurteilung der Vor- und Nachteile des technischen Fortschritts.

Bleiben diejenigen Angestellten, denen das Umschalten überhaupt nicht gelingt, die ihrem idealistischen Berufsbewußtsein verhaftet bleiben, aber keine Möglichkeit sehen, sich mit den neuen Verhältnissen zu arrangieren; sie werden versuchen, auf andere Arbeitsbereiche auszuweichen, bzw. im Rahmen ihrer - auch bewußtseinsmäßig - beschränkten Möglichkeiten Widerstand zu leisten.

Wir haben die möglichen Varianten einer Veränderung von Grundeinstellungen zum Beruf im Zuge der technologischen Entwicklung bei Jaeggi/Wiedemann (1963) deshalb so ausführlich dargestellt, weil hier tatsächlich das Spektrum möglicher Einstellungsveränderungen der Angestellten erfaßt wird. Allerdings scheinen uns diese Einstellungsveränderungen nicht so sehr davon abzuhängen, ob die Angestellten "umdenken" wollen oder können, ganz abgesehen davon, daß etwa das "Hineindenken" in den zunehmend komplizierteren organisatorischen Ablauf der Bürotätigkeiten, faktisch unmöglich wird.

Wichtig erscheint uns die Tatsache, daß fast alle Angestellten im Zuge der reellen Subsumtion ihrer Tätigkeiten unter

das Kapital durch die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung, namentlich durch das Vordringen der Mikroelektronik und den damit verbundenen Möglichkeiten der Automatisierung von Bürotätigkeiten, vor einer völlig veränderten Arbeitssituation stehen, die auch dann, wenn sich die Veränderungen schrittweise vollziehen, zu völlig neuen Arbeitsfunktionen führt und bei den betroffenen Angestellten ein gewisses "Einstellungsvakuum" zur neuen Arbeitsaufgabe entstehen läßt. In dieses Vakuum, im Sinne Jaeggi/Wiedemanns ist dies die Periode des "Umdenkens", wirken aber eine Reihe von Faktoren hinein, die bei Jaeggi/Wiedemann weitgehend unberücksichtigt bleiben. So wird z.B. dem einzelnen Angestellten keineswegs das "Umdenken" als rein persönliche Angelegenheit anheimgestellt, sondern es wird mit Hilfe von neuen Managementsystemen (z.B. Management by Objectives etc.) und nicht zuletzt auch mit Hilfe der Arbeits- und Leistungsbewertung gezielt Einfluß darauf genommen.

Da es für die Unternehmensleitung keineswegs gleichgültig sein kann, wie die Angestellten auf die neue Arbeitssituation reagieren und wie sie sich gegenüber der nunmehr anstehenden permanenten Rationalisierung ihrer Arbeitssituation verhalten, versuchen sie nach Möglichkeit die bisher als positiv empfundenen Einstellungen der Angestellten zu erhalten und die "unmodernen" Vorstellungen abzubauen. Dabei stehen zwei Ziele im Vordergrund:

- die Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitsleistung und
- die Gewöhnung an die permanente Rationalisierung.

Bevor wir näher auf die Realisierungsmöglichkeiten dieser Zielsetzung eingehen, wollen wir noch einmal versuchen, die gegenwärtige Angestelltensituation und die damit verbundenen Bewußtseinsprozesse wie sie auch von Jaeggi/Wiedemann angedeutet werden, in unsere eigene Begrifflichkeit zu übertragen. Auch bei Jaeggi/Wiedemann findet sich der Hinweis, daß ein Großteil der Angestellten zu einem - in unserer Terminologie - "realistischen Lagebewußtsein" tendiert und zwar sowohl solche Angestellte, die zuvor einem berufsständischen Bewußtsein verhaftet waren als auch solche, die nur wenig oder überhaupt nicht in diese Richtung tendierten. In diesem realistischen Lagebewußtsein sehen wir eine notwendige, wenn auch nicht hin-

reichende Bedingung für die Ausbildung eines entsprechenden Interessenbewußtseins und damit auch quasi die Keimzelle für ein "Lohnarbeiterbewußtsein" der Angestellten.

Konzentrieren wir uns zunächst auf diejenigen Angestellten, die mit einem berufsständischen Bewußtsein in die Rationalisierungsoffensive der Arbeitgeber hineingeraten sind, so finden sich ja bei Jaeggi/Wiedemann die entsprechenden Hinweise auf deren mögliche Entwicklungslinien (Übertragung des alten Bewußtseins auf die neue Situation; Lagebewußtsein; passiver, aber ohnmächtiger Widerstand).

Von diesen Möglichkeiten dürfte der Arbeitgeberseite die Konservierung, besser Modernisierung wesentlicher Elemente des alten berufsständischen Bewußtseins die angenehmste Variante sein. Ist dies aber nicht möglich und bei den Routineangestellten auch nicht erwünscht, so gilt es zumindest zu verhindern, daß das angesprochene Lagebewußtsein sich über die Ausbildung eines entsprechenden Interessenbewußtseins zu einem Lohnarbeiterbewußtsein proletarischer Prägung weiterentwickelt.

Dies kann allerdings nur dann verhindert werden, wenn es der Arbeitgeberseite gelingt, die Voraussetzungen für die Ausprägung eines neuen angestelltenpezifischen "Berufsbewußtseins" zu schaffen, welches einerseits die Beibehaltung der als positiv eingeschätzten Angestelltentugenden Betriebstreue, Pflicht- und Verantwortungsgefühl etc. gewährleistet, andererseits aber auch der veränderten beruflichen Realität der Angestellten insofern Rechnung trägt, als daraus keine besonderen Ansprüche hinsichtlich Arbeitsplatzgarantie, Senioritätsprinzip etc. abgeleitet werden sollen, die einer permanenten Umwälzung der arbeitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Basis der Büroarbeit und einer Durchsetzung des "Leistungsprinzips" im Wege stehen.

Die bereits angesprochenen Managementsysteme und die analytische Arbeits- bzw. Leistungsbewertung sind so angelegt, daß sie dem einzelnen Angestellten durchaus die Möglichkeit lassen, seinen Arbeitsethos beizubehalten, ja sie schaffen sogar hierfür neue Möglichkeiten in einer veränderten Arbeitswelt (Definition des Arbeitsbereichs, Notwendigkeit gezielter Fortbildung entsprechend der veränderten Anforderungsbedingungen etc.) und halten darüber hinaus auch entsprechende "Belohnungen"

(Höhergruppierung, Aufstieg etc.) bereit. Dagegen würden die aus dem gewerblichen Arbeitsbereich bekannten Leistungslohnsysteme, die durchaus in dem einen oder anderen Bereich der Angestelltentätigkeiten angewendet werden könnten, diese "Bewährungsmöglichkeit", also letztlich die Eigeninitiative zur "Selbstaussbeutung", nicht zulassen, sondern durch eine tendenzielle Entsprechung von Arbeitsvollzug und Lohnfindung die Proletarisierung ganzer Angestelltengruppen vorantreiben, während der scheinbare Vertrauensvorschuß in die Leistungsbereitschaft der Angestellten durchaus als leistungssteigernder Faktor gewertet werden kann. In Wirklichkeit sind allerdings auch die Arbeits- und Leistungsbewertungssysteme so angelegt, daß sie eine hinreichende Kontrolle der Angestellten garantieren, d.h. sie sorgen bei konsequenter Anwendung auch dann für eine Einhaltung der Leistungsnormen, wenn die oben konstatierten Bewußtseinsmechanismen ausbleiben.

Die Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitsleistung ist damit auch unter den neuen Bedingungen gewährleistet.

Schwieriger ist möglicherweise die Gewöhnung an die permanente Rationalisierung als Bestandteil des Berufsschicksals der Angestellten. Dieser Gewöhnungsprozeß, der vor allem einer Verunsicherung und einer daraus möglicherweise resultierenden bewußtseinsmäßigen Neuorientierung vorbeugen soll, wird sinnvollerweise eingeleitet durch eine Anpassung der "Aspirations-ebene" (Jaeggi/Wiedemann) der Angestellten an die veränderten Bedingungen ihres Arbeitsbereichs.

Nur wenn diese Aspirationsebene von vorneherein niedrig gehalten wird, ist es überhaupt möglich, die Unzufriedenheit vieler Angestellter zu verhindern. Das gilt sowohl für bereits beschäftigte Angestellte als auch für die Berufsanfänger.¹¹⁶⁾

5.3.2.1.1. Die Anpassung der Aspirationsebene der Angestellten an die tatsächlichen Bedingungen - am Beispiel der technisch-wissenschaftlich qualifizierten Angestellten

Mit der wachsenden Bedeutung von Technik und Wissenschaft als unmittelbaren Produktivkräften konnte sich nach Beckenbach u.a. (1975) bei den "Trägern technisch-wissenschaftlicher Qualifikationen die Vorstellung (...) verbreiten, daß ihre Arbeit für

die weitere Entwicklung der Gesellschaft von besonderem Nutzen sei" (S.277).

Mit fortschreitender Arbeitsteilung und Funktionsdifferenzierung machen allerdings auch die technisch-wissenschaftlichen Angestellten zunehmend die Erfahrung, daß jeweils nur Teile ihrer Qualifikation auch tatsächlich am konkreten Arbeitsplatz realisiert werden können.

Einer wachsenden Zahl an qualifizierten technischen Angestellten steht ein vermindertes Angebot an qualifizierten Arbeitsplätzen gegenüber, eine Tatsache, die nach Hortleder (1973) wachsende Unruhe unter den Betroffenen auslöst (vgl. S.71; vgl. auch Fürstenberg 1969, S.143).¹¹⁷⁾

Obwohl die Diskrepanz zwischen formaler Qualifikation und funktional geforderter Qualifikation kein spezifisches Problem technischer Angestellter darstellt, wird dieser Erscheinung deshalb besondere Aufmerksamkeit gewidmet, weil sich die technisch-wissenschaftlichen Lohnabhängigen angeblich durch ein besonders ausgeprägtes Leistungsbewußtsein auszeichnen, das auf die Realisierung der eigenen Leistungsfähigkeit drängt (vgl. Klages/Hortleder 1965, S.671).

Da das Leistungsdenken auch die Erinnerung an das eigene Leistungsvermögen mit einschließt, wird es "die Differenz (...) zwischen der Qualifikation als Potenz und der aktualisierten Qualifikation als erbrachter Leistung (fixieren)" (Beckenbach u.a. 1975, S.281), und vor allem registrieren, daß nur die erbrachte Leistung im Rahmen der gestellten Aufgabe entgolten wird. Der technisch-wissenschaftliche Angestellte wird also eine möglichst umfassende Realisierung seiner Qualifikation anstreben, was mit fortschreitender Arbeitsteilung und Funktionsdifferenzierung allerdings immer schwieriger wird, und letztlich nicht durch eine Positionsverbesserung, die in der Regel lediglich eine Verlagerung der funktional erforderlichen Qualifikationselemente bewirkt, erreichbar wird. Trotzdem ist nach wie vor eine starke Aufstiegsorientierung festzustellen, auch wenn die tatsächliche Situation durch ein wachsendes Mißverhältnis zwischen der zunehmenden Zahl qualifizierter Arbeitskräfte und einem verminderten Angebot von Stellen gekennzeichnet ist.

Gelingt es der Arbeitgeberseite nicht, entweder die Erwartungshaltung zu dämpfen oder zumindest die Illusion von Aufstiegs-

möglichkeiten aufrechtzuhalten, so bestehen längerfristig - wie auch die Ergebnisse der Befragung von Beckenbach u.a. zeigen - bei der wachsenden Zahl der Enttäuschten gute Ansätze für eine Stärkung des (industrie-)gewerkschaftlichen Faktors.

Die Rolle der aAB könnte darin bestehen, die Aufstiegserwartungen der technisch-wissenschaftlichen Angestellten zu kanalisieren und an die ökonomischen und technischen Bedingungen in der Weise anzupassen, daß sie kleinere Aufstiegsschritte in der betrieblichen Hierarchie aufzeigt und gleichzeitig den irrationalen Faktor in der Aufstiegserwartung dieser Angestelltegruppe insofern reduziert, als sie durch eine entsprechende Transparenz bei gleichzeitiger schonungsloser Darstellung der betrieblichen Realitäten, aufzeigt, daß der "Tüchtige" immer noch seine Chance - und vor allem eine "klare Perspektive" besitzt.

Mit Hilfe der aAB ist die jeweilige Geschäftsleitung also in der Lage, dem Angestellten Orientierungsmöglichkeiten an die Hand zu geben und gleichzeitig mit "sachlichen Argumenten" die Vorstellungen dieser Arbeitnehmer mit der Realität in Einklang zu bringen, ohne Unruhe auszulösen und damit die betriebliche Herrschaftsausübung des Kapitals zu gefährden.

D.h. auch hier hat die AB die Funktion, die Arbeitnehmer störungsfrei der kapitalistischen Verwertung zu unterwerfen und gleichzeitig die Kosten hierfür zu reduzieren.

Tiefgreifende Veränderungen im sozialen System des Betriebes bedürfen also vor allem der Transparenz zur Verhütung von Unzufriedenheit.¹¹⁸⁾ Durch die aAB werden die betroffenen Angestellten an diesen Veränderungen beteiligt - sie können und sollen die Veränderungen quasi arbeitswertmäßig nachvollziehen. Die aAB zeigt auf, wie sich eine schrittweise Veränderung vollzieht, die in der Betriebshierarchie keine Naturschutzgebiete mehr kennt.

Damit sorgt die aAB für das soziale Gleichgewicht im Betrieb, sie geht zunächst von den vorgefundenen Verhältnissen aus, um sie dann behutsam an die sich verändernden Arbeitsbedingungen anzupassen. Wenn schließlich in einem zweiten Schritt dazu übergegangen wird, die Gehälter an die technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen anzupassen, dann müssen endgültig alte Zöpfe abgeschnitten werden, dann darf tradierten

Vorstellungen nur noch soweit gehuldigt werden, wie es eine ungestörte Einführung der Arbeitsbewertungsmethode notwendig macht.

Die Entmystifizierung des sozialen Systems steht am Anfang - schließlich folgt mit der Gewöhnung an die Interdependenz von technologischer und arbeitsorganisatorischer Entwicklung und Veränderungen der betrieblichen Sozialstruktur im Idealfall auch die Gewöhnung an entsprechende Veränderungen der Gehaltsstrukturen, denn mit der Etablierung der aAB sind auch im Angestelltenbereich alle Voraussetzungen für eine kontinuierliche Anpassung der Gehälter an die arbeitstechnische und arbeitsorganisatorische Entwicklung, die vom Verwertungsinteresse bestimmt wird, gegeben.

Auf die Bedeutung dieser Anpassungsmöglichkeiten für die Angestellten und Arbeiter gehen wir ausführlich im sechsten Kapitel ein.

5.3.2.2. Die 'Objektivität' der Gehaltsdifferenzierung und die Rekonstruktion von Aufstiegsleitern

Das Kriterium der 'Objektivität' der analytischen Arbeitsbewertung wird in der Literatur sowohl als quasi verfahrensin-tendiertes Merkmal dieser Methode der Lohnfindung herausgestellt,¹¹⁹⁾ als auch als Bewährungskriterium der jeweiligen Anwendung aus der Sicht der Bewerteten.¹²⁰⁾

Ersteres dient der Überzeugung der Betriebsleitung, die AB einzuführen und letzteres dient der erfolgreichen Praktizierung dieser Methode.

Für die Wirkung der AB auf die Angestellten ist vor allem deren Beurteilung des Objektivitätsgehalts der aAB in der Praxis ausschlaggebend.

So ist nach Paasche (1974) die Brauchbarkeit und die Bewährung eines Arbeitsbewertungsverfahrens daran zu erkennen, ob "der einzelne Mitarbeiter die Überzeugung gewinnt, sein Lohn oder sein Gehalt werde auf eine möglichst objektive Weise festgelegt".¹²¹⁾ Dies erkennt er angeblich nur dann, "wenn sein Lohn oder Gehalt nicht nur im Vergleich zu seinen unmittelbaren Arbeitskollegen, sondern auch im Vergleich mit den in der übrigen Industrie Tätigen an der richtigen Stelle innerhalb einer

Rangfolge liegt, also relativ leistungsgerecht ist" (S.34).

An anderer Stelle gibt Paasche selbst zu, daß es sich hierbei um ein "vorwiegend psychologisches Phänomen (handelt)" (S.34), womit eigentlich die Funktion der Arbeitsbewertung als Mittel zur Untermauerung dieses psychologischen Phänomens definiert ist.

Die Einschätzung Paasches wird allerdings auch von der empirischen Untersuchung der Einkommenszufriedenheit technischer Angestellter durch Beckenbach u.a. (1975) bestätigt. So wird die Einstellung der Ingenieure und Techniker zum eigenen Einkommen von Beckenbach u.a. fast wortgleich als "in nicht geringem Maße von innerbetrieblich vermittelten Bezugsgrößen wie der Vorstellung, im Vergleich zu anderen Gruppierungen innerhalb des Betriebes 'leistungsgerecht' bezahlt zu werden bestimmt" dargestellt (S.116).

Dagegen sprach sich nur jeder vierte befragte technische Angestellte für eine stärkere Nivellierung der Einkommen aus (vgl. S.126), während immerhin 66 % aller befragten Angestellten der Meinung waren, daß z.B. "Verantwortung" große Einkommensunterschiede rechtfertige (vgl. S.125).

Auch die Stimmen, die sich für eine stärkere Nivellierung der Einkommen aussprachen, wollten darunter nicht eine absolute Gleichbezahlung, sondern nur geringe und leistungsgerechtere Abstufungen verstanden wissen (vgl. Beckenbach u.a., S.127). Da der Arbeitslohn dem Arbeitnehmer als Äquivalent der Verausgabung seiner Arbeit erscheint, hängt seine Lohnzufriedenheit auch wesentlich davon ab, ob ihm der Zusammenhang zwischen eigener Leistung und der Höhe des Verdienstes als angemessen erscheint.

Zur Beurteilung der Leistungsgerechtigkeit gehört damit notwendigerweise hinzu, "daß zwischen dem Grad der Anforderungen und Belastungen im Arbeitsvollzug und der jeweils erforderlichen Geschicklichkeit einerseits und der Höhe der Entlohnung und den Modalitäten der Lohnfindung andererseits ein bestimmter Zusammenhang deutlich werden muß" (Beckenbach u.a., S.106).¹²²⁾ Beckenbach u.a. halten daher die Transparenz der Lohnfindungssysteme, d.h. vor allem die Transparenz der Kriterien der Beurteilung der Arbeit für unbedingt notwendig, denn nur so könne über die Vorstellung im richtigen Verhältnis zur erbrach-

ten Arbeitsleistung angemessen und leistungsgerecht bezahlt zu werden, eine positive Identifikation der Arbeiter und Angestellten mit dem eigenen Einkommen hergestellt werden (vgl. ebenda).

Bei richtiger Anwendung der Arbeitsbewertung - besonders in der Einführungsphase - kann diese eine positive Identifikation der betroffenen Angestellten mit dem jeweiligen Betrieb herbeiführen bzw. wiederherstellen.

Beckenbach u.a. verdanken wir auch die einzige aktuelle Untersuchung der Einstellung von verschiedenen Angestelltengruppen zur Anwendung der Arbeitsbewertung.

Obwohl der Begriff "Arbeitsbewertung" bei Beckenbach u.a. nicht genau definiert wird und sowohl Elemente der Leistungsbewertung als auch der Verfahren vorbestimmter Zeiten mit intendiert sind und auch in die Fragen und Antworten einfließen, kann der Untersuchung doch eine - wenn auch begrenzte - Aussage zugestanden werden, die hier u.a. deshalb nicht unerwähnt bleiben soll, weil sie unsere Annahme bestätigt, daß die Frage der Objektivität der aAB ein wesentliches Kriterium ihrer Beurteilung ausmacht.

Interessant ist zunächst die Tatsache, daß die Arbeitsbewertung nur von wenigen technischen Angestellten grundsätzlich für den Bereich wissenschaftlich-technischer Arbeit abgelehnt wird. Diese Haltung verändert sich allerdings schlagartig, wenn es um die Einführung eben jener Lohnfindungsmethode im eigenen Arbeitsbereich geht. Insbesondere die Diplom-Ingenieure heben sich in ihrer Ablehnung (61 %) als höchstqualifizierte Gruppe des Samples deutlich von den weniger qualifizierten technischen Angestellten, wie den graduierten Ingenieuren (54 %) und den Technikern (41 % Ablehnung) ab. Die Diplom-Ingenieure begründen ihre Ablehnung im wesentlichen mit dem "besonderen Charakter" ihrer Tätigkeit (Vielfalt der Anforderungen, Komplexität der Arbeit) und äußern gleichzeitig ihr Vertrauen in "eine 'gerechte' und 'objektive' Beurteilung der eigenen Leistung durch den Vorgesetzten" (Beckenbach u.a. 1975, S.173). Demgegenüber versprechen sich die formal weniger qualifizierten technischen Angestellten und hier vor allem die Techniker (57 % votieren für die Anwendung der AB in ihrem Arbeitsbereich) von der Arbeitsbewertung eine objektivere und gerechtere Bewertung der eigenen Arbeit.

Die Einführung der Arbeitsbewertung wird also vor allem von solchen Angestellten gefordert, die aufgrund fehlender formaler Qualifikationen nur geringe Aussichten haben, sich in der betrieblichen Hierarchie zu verbessern,¹²³⁾ die aber von der Gleichwertigkeit ihrer Leistung überzeugt sind und sich daher von der Arbeitsbewertung, die ja alle Aspekte der tatsächlich zu leistenden Arbeit berücksichtigt, eine Verbesserung ihrer materiellen Situation gegenüber den formal höher qualifizierten Ingenieuren versprechen (vgl. Beckenbach u.a. 1975, S.173).¹²⁴⁾

Die einzelnen, von Beckenbach u.a. dokumentierten Stellungnahmen der Befürworter der Arbeitsbewertung zeigen außerdem, daß die Arbeitsbewertung als Garant von Lohngerechtigkeit und Objektivität in der Lohnfindung angesehen wird (vgl. S.179). Beckenbach u.a. haben daher das Niveau der Qualifikation, die Arbeitssituation und die Einschätzung der Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb als ausschlaggebende Bestimmungsfaktoren in der Beurteilung der AB ausgemacht (vgl. S.175).

Bemerkenswert ist die Tatsache, daß 41 % der Techniker eine stärkere Formalisierung der Lohnfindung (AB) fordern, obwohl sie als Konsequenz dieser Maßnahmen eine Verschärfung der Arbeitssituation (höheres Arbeitstempo, Routinisierung der Arbeit, Erhöhung des Konkurrenzdrucks usw.) erwarten (vgl. Beckenbach u.a. Tab.38, S.180).

Während Beckenbach u.a. die realistische Einschätzung der Techniker bezüglich der Entwicklung der Arbeitssituation im Bereich wissenschaftlich-technischer Arbeit mit deren relativer Nähe zum Produktionsbereich erklären, sehen sie in der gleichzeitigen Befürwortung einer stärkeren Anwendung der AB einen Ausdruck für das Konkurrenzverhältnis zwischen Technikern und graduierten bzw. diplomierten Ingenieuren (vgl. S.181). Insbesondere unter den angestellten Technikern ist die Vorstellung sehr weit verbreitet, daß durch die Einführung von Verfahren der Arbeitsbewertung "die Lohnfindung stärker objektiviert und von Uninformiertheit oder individueller Willkür des Vorgesetzten entlastet (werde)" (Beckenbach u.a., S.184). Wir halten es darüber hinaus für möglich, daß die Arbeitsbewertung von den weniger qualifizierten Angestellten deshalb gewünscht wird, weil sie sich von diesem Verfahren, das ja über die jeweiligen Tätigkeitsanforderungen auch die Tätigkeits-

qualifikation erfaßt, eine Bestätigung ihrer Fähigkeit, unabhängig von ihrem formalen Bildungs- und Qualifikationsniveau, bestimmte Anforderungen einer Tätigkeit ausfüllen zu können, erwarten. Das heißt, es wird dem einzelnen Angestellten z.B. bestätigt, daß er auch ohne Abitur, ohne Hochschulabschluß, allein aufgrund seiner Erfahrungen und seines in langen Jahren erworbenen Wissens in der Lage ist, die durch die Arbeitsbewertung detailliert ausgewiesenen Anforderungen einer Position auszufüllen.

Möglicherweise sieht der Angestellte seine Position durch die Arbeitsbewertung nicht nur bestätigt, sondern auch abgesichert, etwa gegen den Nachwuchs, der eine formal höhere Qualifikation mitbringt, aber natürlich keine Ahnung von der Praxis hat. Ohne Kenntnis der Dynamik der Arbeitsbewertung mag diese durchaus - da sie nur jeweils eine Momentaufnahme einer Arbeitsplatzsituation liefert - als Bestätigung und Definition einer Arbeitsaufgabe erscheinen, die alle Aspekte der Tätigkeit berücksichtigt und honoriert und damit auch den formal geringer qualifizierten Angestellten eine Chance läßt.

Diese Einschätzung der aAB gilt natürlich nur solange, solange ihre Rolle als Abgruppierungsinstrument (vgl. weiter unten) bzw. als Initiator von Rationalisierungsmaßnahmen noch nicht aufgedeckt ist.

5.3.2.2.1. Die Entideologisierung des tradierten Differenzierungsbedürfnisses der Angestellten und die Rekonstruktion von Aufstiegsleitern

Die Befriedigung des tradierten Differenzierungsbedürfnisses der Angestellten wird durch die umfassende Ökonomisierung ihrer Tätigkeiten und die damit einhergehende Reduzierung kostspieliger Statussymbole wie gesonderter Kantinen, Einzelarbeitszimmer und eigener Schreibkräfte etc. auf die Dimension unterschiedlich gestalteter Arbeitsstühle, zunehmend auf den zuvor weitgehend tabuisierten Bereich der Gehaltsabstufungen gelenkt. Allerdings waren es weniger die äußeren Statussymbole als die größere Befriedigung, die der einzelne Angestellte in seiner Arbeit fand, die bei der Angestelltenschaft ein Verhalten bewirkte, das ihr den Ruf einbrachte, weniger "materialistisch" eingestellt zu sein als die Arbeiterschaft.

Der oft kolportierten, sprichwörtlichen Genügsamkeit der Angestellten (vgl. etwa die Romanhelden Hans Falladas), wurde mit der umfassenden Rationalisierung ihrer Arbeitssituation die Grundlage entzogen. Eine Identifikation mit den neuen Arbeitsaufgaben scheint für viele Angestellte zunächst nicht mehr möglich. Unzufriedenheit breitet sich aus und gefährdet die ebenfalls sprichwörtliche Arbeitsmoral der Angestellten.

Die Rationalisierung und Intensivierung der Angestelltentätigkeiten erfordert deshalb neue Methoden zur Erhaltung bzw. Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft der Angestellten; von daher wurde es überhaupt notwendig, im Angestelltenbereich erstmals eine Lohnfindungsmethode in Gestalt der analytischen Arbeitsbewertung einzuführen. Darüber hinaus scheint es - vom Verwertungsstandpunkt aus betrachtet - notwendig zu sein, die Leistungsbereitschaft der Angestellten durch die Schaffung einer neuen Identifikationsbasis mit ihren gewandelten Arbeitsaufgaben zusätzlich zu fördern.

Mit Hilfe des umfassenden Instrumentariums der analytischen Arbeitsbewertung kann sich der Aufbau einer Identifikationsbasis schrittweise - und unter vorrangiger Beachtung des vom Kapital gesetzten Verwertungszwecks vollziehen.

Da von der Identifikation mit seiner Arbeitsaufgabe nicht zuletzt die innere Verbundenheit des Angestellten zu seiner Arbeit abhängt,¹²⁵⁾ wird durch die Arbeitsbewertung und die damit verbundene Stellen- oder Arbeitsbeschreibung das Interesse des Arbeitsplatzinhabers quasi zwangsläufig auf die Bedeutung der Anforderungsstruktur, also auf die inhaltliche Gestaltung seines Arbeitsplatzes gelenkt.

Das Schicksal jedes einzelnen Angestellten hängt also - zumindest verdienstmäßig - von der Entwicklung der Anforderungsstruktur und von der Ausdehnung bzw. Verringerung seines Verantwortungsbereichs, der durch die Stellenbeschreibung definiert ist, ab. Es versteht sich ganz von selbst, daß mit der wachsenden Einsicht in diesen Zusammenhang die Identifikation mit der jeweiligen Arbeitsaufgabe und tatsächlich oder vermeintlich bestehenden Erweiterungsmöglichkeiten des damit verbundenen Verantwortungsbereichs steigt. Das Senioritätsprinzip ist mit dieser Entwicklung allerdings faktisch durchbrochen; das Konkurrenzprinzip wird vom Feld der Intrige und persönlich geprägten Gunst- und Mißgunstverhältnissen in ein objektivier-

bares, auf persönlichen Leistungen basierendes Prinzip übergeleitet.

Damit wird ein weiterer Bestandteil der sogenannten Angestelltentugenden, die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und damit verbunden auch die Betriebstreue, die auf einem längst ideologisch gewordenen Verhältnis zwischen den Angestellten und den Arbeitgebern beruhte, auf ein neues tragfähiges Fundament gestellt, das dem Angestellten die Illusion der Abhängigkeit seiner persönlichen Geltung in der Hierarchie des jeweiligen Betriebes von seiner Leistung beläßt und andererseits gewährleistet, daß diese Leistung auch tatsächlich - und zwar unter den Bedingungen permanenter Rationalisierungen - erbracht wird.

Die Gehaltsdifferenzierung und die damit verbundene Aufhebung des Gehaltstabus erlaubt darüber hinaus die Verfolgung eines doppelten Zwecks, den der Leistungssteigerung und den der Herstellung von Arbeitszufriedenheit;¹²⁶⁾ dieser doppelte Zweck kann aber nur erfüllt werden, wenn die dafür vorgesehenen Verfahren einerseits in der Lage sind, auch minimale Unterschiede zwischen den Tätigkeiten hervorzuheben, also praktisch horizontal gegliederte Tätigkeiten in eine vertikale Abstufung zu bringen und andererseits eine hinreichend objektive, von persönlicher Willkür ungetrübte Durchführung zu garantieren.

Die analytische Arbeitsbewertung scheint offensichtlich beide Voraussetzungen durch eine anforderungsgerechte und transparente Differenzierung zu erfüllen.

Durch die Möglichkeit, auch minimale Anforderungsunterschiede zwischen den Arbeitsplätzen nach vereinbarten Kriterien hervorheben zu können, trägt die Arbeitsbewertung einerseits dem immer noch vorhandenen bzw. umgelenkten Differenzierungsbedürfnis der Angestellten Rechnung und fördert andererseits die für die Arbeitszufriedenheit notwendige positive Identifikation mit ihrem Einkommen.

Da die analytische Arbeitsbewertung gleichzeitig bewirkt, "daß Willkür und 'Über den Daumen-Peilen' bei der Ermittlung der Bezüge nahezu vermieden werden" (Zander 1970b, S.272), wird von vorneherein jeder neuen Quelle von Unzufriedenheit vorgebeugt.

Obwohl - wie bereits festgestellt - die Gehaltsdifferenzierung

in gewisser Hinsicht dem Differenzierungsbedürfnis der Angestelltenschaft entgegenkommt bzw. zu dessen (Wieder-)belebung beiträgt, sind es aber auch gerade die durch die Arbeitsbewertung deutlich herausgestellten Auf- und Abstiegsleitern, die die Angst vor der Verschlechterung der Arbeitssituation, etwa vor einem Arbeitsplatzwechsel oder vor dem Verlust einer Qualifikationsanforderung am bisherigen Arbeitsplatz durch eine Rationalisierungsmaßnahme schüren. Diese Angst bekommt dann eine neue Qualität, wenn alle persönlichen Lösungsmöglichkeiten wie z.B. ein Firmenwechsel durch steigende Arbeitslosigkeit im Angestelltenbereich verbaut werden. Solange zumindest theoretisch die Möglichkeit besteht, einer drohenden Dequalifizierung durch einen Betriebs- oder Bereichswechsel zu entgehen, solange wurde der nunmehr schon Jahrzehnte andauernde und kontinuierlich wachsende Rationalisierungsdruck ohne sichtbare Konsequenzen für das Denken und Handeln der Angestellten bewältigt. Erst das Zusammentreffen konjunktureller und struktureller Faktoren vertiefte mit wachsenden Arbeitslosenzahlen die latente Existenzangst großer Teile der Angestelltenschaft.

Die aAB wirkt hier in zweifacher Hinsicht: einmal gibt sie - wie bereits erwähnt - dem einzelnen Angestellten durch die Definition seines Arbeitsbereiches die Sicherheit einer abgegrenzten und überblickbaren Arbeitsaufgabe zurück, indem sie den Verantwortungsbereich klar umreißt und damit Kompetenzgerangel weitgehend ausschließt; andererseits ordnet die aAB jedem einzelnen Angestellten mit seinem fest umrissenen Aufgabenbereich auch ein Bewährungsfeld zu, auf dem er versuchen kann, seine berufliche Existenz individuell zu sichern; dieses "Angebot" kommt dabei den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen der Angestellten weitgehend entgegen. Damit wird die Bedrohung der eigenen Arbeitssituation und die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, auch wenn beide einen gemeinsamen Ursprung haben, voneinander getrennt. Die Bewältigung der Bedrohung der individuellen Arbeitssituation wird - obwohl Massenschicksal - der individuellen Lösung anheimgestellt, die Gefahr persönlicher Arbeitslosigkeit wird als gesellschaftliches Problem verdrängt und stattdessen ebenso der individuellen Bewährung als Faktor der Risikominderung überantwortet. Die Angst, die aus beiden Gefahren resultiert, wird auf den indi-

viduellen Arbeitsplatz gelenkt und mündet dort in die bedingungslose Unterwerfung des Arbeitsplatzinhabers, der ja nur hier eine Chance zur Bewährung, zur persönlichen Einflußnahme und damit zur Bewältigung des Problems sieht.

Arbeits- und Leistungsbewertung räumen also dem einzelnen Angestellten Bewährungsmöglichkeiten ein, die scheinbar eine individuelle Konfliktlösung ermöglichen. Der Konkurrenzdruck, der nicht zuletzt aus dem Wissen resultiert, daß die aAB und die aLB eine lückenlose Kontrolle jedes einzelnen Angestellten nach den vereinbarten Kriterien möglich macht, sorgt dafür, daß die Verunsicherung der Angestellten ohne Reibungsverluste in Mehrleistung umgemünzt werden kann.¹²⁷⁾

Ohne Reibungsverluste heißt auch ohne eine Vergiftung des Betriebsklimas, das sich negativ auf die Leistungsbereitschaft auswirken könnte.

Der Konkurrenzdruck vermittelt sich ausschließlich über nüchterne Zahlen und Bewertungsergebnisse, d.h. nicht die unmittelbare Ausschaltung eines Konkurrenten, sondern die Erfüllung der erforderlichen Anforderungs- und Leistungskriterien bilden den Schlüssel zum Erfolg.

Da der Aufstieg eben nicht mehr "nur" der Befriedigung eines wie auch immer gearteten Karrieredenkens dient, sondern als Element der Existenzsicherung begriffen wird, weil durch eine höhere Position angeblich auch eine größere Sicherheit des Arbeitsplatzes erreicht werden kann, beugen die Verfahren der Arbeits- und Leistungsbewertung durch ihr Angebot eines objektiven Regulierungsinstrumentariums einer drohenden Auseinandersetzung aller gegen alle vor.

Sie vermitteln den Eindruck und die Sicherheit, daß - genauso wie bei der Festlegung der Gehälter - auch bei der Beurteilung der fachlichen Leistung ein willkürliches Vorgehen der Vorgesetzten ausgeschlossen bleibt. Gleichzeitig ermöglichen die Arbeits- und Leistungsbewertung und die einschlägigen Vorarbeiten (Arbeitsbeschreibung etc.) dem einzelnen Angestellten eine lückenlose Selbstkontrolle, die den Führungsaufwand verringert, insofern also selbst eine Rationalisierung der Führungsstruktur darstellt und gleichzeitig eine Einhaltung und Steigerung der informellen Leistungsnormen garantiert. Der einzelne Angestellte kann sich jederzeit ein Bild von seinem gegenwärtigen Leistungsstand machen, ohne freilich den Leistungs-

stand seiner potentiellen Konkurrenten, der Mitbewerber um den Aufstieg zu kennen. Diese Unkenntnis wirkt sich aber wiederum leistungssteigernd aus, denn der Angestellte wird bemüht sein, allen - von der aAB definierten - Anforderungen seines Arbeitsplatzes voll nachzukommen und andererseits seine individuelle Leistung so zu steigern, daß er - abgesehen vom finanziellen Aspekt - auch einen günstigen, aufstiegssträchtigen Rang in der Gaußschen Normalverteilung im Rahmen der aLB einnimmt.

Die analytische Arbeitsbewertung rekonstruiert also in gewisser Hinsicht die Karrierechancen der Angestellten und markiert gleichzeitig ihre Schranken; dabei verknüpft die analytische Leistungsbewertung die Karrierechancen mit dem Betriebsinteresse, indem sie jenseits der mitgebrachten Qualifikation und der Wahrnehmung der Weiterbildungsmöglichkeiten auch der Bewährung auf dem bisherigen Arbeitsplatz eine bedeutende Rolle für eine tatsächliche Karriere- bzw. Aufstiegschance einräumt.

Die Möglichkeit mit Hilfe der aAB auch dort eine vertikale Gliederung der Angestelltentätigkeiten herbeiführen zu können, wo nur eine horizontale Gliederung vorliegt,¹²⁸⁾ versetzt die Betriebsleitungen in die Lage - trotz objektiver Aufstiegsbarrieren - für viele dequalifizierten Angestelltentätigkeiten eine psychologisch wichtige (Schein-)Anbindung an die Angestelltenhierarchie herzustellen.

Die tatsächlichen Aufstiegsbarrieren, die nach wie vor ihre Gültigkeit behalten, verschwinden hinter dem Schleier der scheinbar ununterbrochen und kontinuierlich verlaufenden Aufstiegsleiter, die mit ihrem Angebot kleiner, arbeitswertmäßig definierter Aufstieggsschritte dem einzelnen Angestellten realistische Aufstieggsschritte vorgaukelt. Gleichzeitig wird die Zahl der für das soziale Gleichgewicht im Betrieb so notwendigen Aufstiegspositionen vermehrt, ohne daß hierdurch ein Fortdauern traditioneller Bewertungen gefördert wird, wie dies von Fürstenberg (1969) in Verbindung mit der Entstehung von "Pseudohierarchien" zur künstlichen Vermehrung von subjektiv empfundenen Aufstiegschancen befürchtet wird (vgl. S.141). Die aAB löst vielmehr tendenziell die Diskrepanz zwischen dem funktionsbezogenen Status und dem tatsächlichen Status nach einer im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen vollzogenen Funk-

tionsänderung auf. Sie schafft damit die Voraussetzung für eine permanente Rationalisierung des Angestelltenbereichs, ohne daß gleichzeitig die von Fürstenberg befürchtete permanente Abwandlung funktional bedingter Abstufungen der Betriebshierarchie durch die Einwirkung "sozialer Kräfte" möglich wird (vgl. S.118).

Die aAB fördert also die Herausbildung einer funktionell gebundenen Stathierarchie, die nicht durch das Fortdauern traditioneller Residuen untergraben wird und befriedigt gleichzeitig die bestehenden Wünsche nach einer Vermehrung der Aufstiegschancen.¹²⁹⁾

Die aAB führt also zu einem Zeitpunkt zu einer "Verbesserung" der Angestelltensituation, da sich die Erwartungshaltung der jüngeren Angestellten in den unteren Positionen mit der objektiven Verschlechterung von Aufstiegsmöglichkeiten im Gefolge der Büroautomation nach Meinung von Jaeggi/Wiedemann (1963) bereits gewandelt hat; ähnlich wie bei den Arbeitern habe sich hier schon eine pragmatische Orientierung z.B. auf mehr Lohn bzw. Gehalt an Stelle von "Anerkennungsdenken" durchgesetzt.¹³⁰⁾ Jaeggi/Wiedemann halten in diesem Zusammenhang die von Bahrdt (1958, S.114) erwähnten "kleineren Beförderungen" und "beförderungsähnlichen Ehrungen" zur Stimulierung von Aufstiegsbewußtsein deshalb für wirkungslos, weil zumindest die jüngeren Angestellten ihren Aufstieg an ihrem Verdienst messen. Jaeggi/Wiedemann bezweifeln außerdem, daß z.B. die Ableistung von unentgeltlichen Überstunden in der Erwartung einer späteren "Entlohnung" des gezeigten Fleißes heute überhaupt noch einen Sinn hat, da sich der tüchtigere und qualifiziertere Angestellte auch in acht Stunden durchsetzen könne. Darüber hinaus sei eine künstliche Differenzierung der Hierarchie zur Förderung des Aufstiegswillens und des Statusdenkens auch deshalb wenig hilfreich, "weil (...) im automatisierten Arbeitsablauf der Arbeitswert transparenter, das heißt exakter bestimmbar ist und außerdem die Grenzen zwischen den Qualifikationsgruppen schärfer verlaufen" (S.135).

Obwohl Jaeggi und Wiedemann mit Recht die Wirksamkeit "beförderungsähnlicher Ehrungen" - wenn man einmal von der Besänftigung enttäuschter älterer Angestellter absieht - bestreiten, so läßt sich der Wert eines "Aufstiegsangebotes der kleinen Schritte" unserer Meinung nach auch unter den Bedingungen des

automatisierten Büros nicht ohne weiteres bestreiten. Freilich soll mit einem solchen Aufstiegsangebot nicht das von Jaeggi/Wiedemann unterstellte Ziel der Förderung des "Statusdenkens" verfolgt werden; Aufstiegswillen, sofern er Weiterbildungsanstrengungen stimuliert und damit durch den Rückgriff auf innerbetriebliche Personalreserven Neueinstellungen vermeiden hilft, dürfte dagegen immer noch gefragt sein.

Aufstiegserwartungen, die sich nicht nur auf "beförderungsähnliche Ehrungen" beschränken, vermögen darüber hinaus nicht nur die Hergabe "unentgeltlicher Überstunden" zu stimulieren (Beispiele aus jüngster Zeit gibt es dafür genug), sondern auch andere Verhaltensweisen hervorzurufen, die insbesondere in den Übergangsperioden zwischen den Automationsstufen und ihrem unterschiedlichen Personaleinsatz und -bedarf Unruhe und Widerstand, Organisationsbereitschaft, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat usw. vermeiden helfen.

Allerdings sehen Jaeggi/Wiedemann in den Grenzen zwischen den Qualifikationsgruppen und in der Transparenz der Arbeitswerte ein wesentliches Hindernis für eine - wie sie es nennen - "künstliche Differenzierung der Hierarchie".

Hierzu läßt sich wiederum nur sagen, daß "künstliche" Differenzierungen oder "beförderungsähnliche Ehrungen" tatsächlich keinen Erfolg haben können; dagegen ist die Transparenz des Arbeitswertes im automatisierten Arbeitsablauf gerade eine Vorbedingung für das, was wir eine arbeitswertgerechte Differenzierung der Tätigkeiten nennen würden.

Notwendigerweise werden die einzelnen Aufstiegsschritte klein sein, aber sie werden arbeitswertmäßig abgestützt - und auf dieser Grundlage transparent sein.

Von einer künstlichen Differenzierung kann man nur insofern sprechen, als für den oberflächlichen Betrachter die unterschiedlichen Anforderungen an den verschiedenen Arbeitsplätzen kaum wahrnehmbar sein werden.

Trotzdem handelt es sich keineswegs um "beförderungsähnliche Ehrungen" die den betroffenen Angestellten offeriert werden, sondern um arbeitswertmäßig gestufte Aufstiegsleitern mit entsprechend gestuften Verdienstmöglichkeiten, die auch der von Jaeggi/Wiedemann konstatierten "pragmatischen Orientierung" der jüngeren Angestellten durchaus entgegenkommen.

5.3.2.2.2. Der Zusammenhang von Aufstiegserwartung und Interessenwahrnehmung bzw. Streikbereitschaft der Angestellten - und die Rolle der aAB

Zwei für die Angestelltenarbeit der Gewerkschaften wesentliche Aspekte, die Stellung der Angestellten zu ihrer betrieblichen Interessenvertretung und ihre Streikbereitschaft, stehen in engem Zusammenhang mit der Aufstiegserwartung bzw. Aufstiegsorientierung der betreffenden Angestellten.

Zunächst spiegeln in der Untersuchung von Beckenbach u.a. (1975) die Stellungnahmen der Ingenieure und Techniker zu ihrer betrieblichen Interessenvertretung den Einfluß ihrer betrieblichen Position und das Ausmaß ihrer Kompetenzen wieder. Darüber hinaus konnten Beckenbach u.a. einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Aufstiegserwartung bzw. Aufstiegsorientierung und dem Votum für eine Sondervertretung der "leitenden Angestellten" feststellen (vgl. S.237).

Während dieses Votum quasi als Vorgriff auf eine Leitungsfunktion zu verstehen ist, votierten umgekehrt die ausführend tätigen - bzw. weniger qualifizierten Angestellten ohne Aufstiegsmöglichkeiten für eine Vertretung ihrer Interessen durch den Betriebsrat (vgl. ebenda).

Eine ähnliche Konstellation ergibt sich bei der Untersuchung des Zusammenhangs von Streikbereitschaft und Aufstiegserwartung. Zunächst ergab sich auch hier ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Stellung in der Betriebshierarchie und der Einstellung zum Streik; darüber hinaus ist ein Ansteigen dispositiver Tätigkeitsmerkmale gleichbedeutend mit geringerer Streikbereitschaft (vgl. Tab.57, S.268).

Bei denjenigen technischen Angestellten, die nur untere Leitungsfunktionen ausüben, konnte ein deutlicher Unterschied in der Streikbereitschaft in Abhängigkeit von der positiven oder negativen Beurteilung ihrer Aufstiegsmöglichkeiten festgestellt werden.

Eine negative Beurteilung der Aufstiegschancen führte zu weitgehender Übereinstimmung in der Streikbereitschaft mit den in ausführenden Positionen beschäftigten technischen Angestellten, die ihre Aufstiegschancen ebenfalls negativ beurteilen (vgl. Beckenbach u.a. 1975, S.269).

Während sich mehr als 2/3 der Ingenieure und Techniker in ausführender Position und mit geringen Aufstiegserwartungen ge-

meinsame Streikaktionen mit den Arbeitern für die Zukunft vorstellen konnten, gilt dies nur für die Hälfte derjenigen Gruppenleiter, die ihre Aufstiegschancen als positiv einschätzen (vgl. Beckenbach u.a., Anm.85, S.302 f.).

Zusammenfassend läßt sich zur Streikbereitschaft der technischen Angestellten feststellen, daß sie mit sinkenden Aufstiegserwartungen steigt.

Die Streikbereitschaft steht allerdings generell auf relativ schwachen Füßen, weil sie auf Unzufriedenheit fußt, die sich aus der jeweils aktuellen Beurteilung der betrieblichen Situation herleitet, aber noch nicht mit einer durchgängig industriegewerkschaftlichen Orientierung korrespondiert, ein Mißverständnis, das sich nicht zuletzt aus dem Vergleich der allgemeinen Streikbereitschaft und der persönlichen Bereitschaft, offensiv für die materiellen Interessen zu streiken, herausinterpretieren läßt.

Es gibt daher genügend Ansätze für eine geschickte Betriebsleitung, durch eine gezielte Lohnpolitik und eine weitsichtige Aufstiegsregelung als Bestandteil der Personalpolitik, den Unmut und das beginnende Verständnis der Interessenidentität von Angestellten und Arbeitern wieder aufzufangen.

Was für die Streikbereitschaft gilt, läßt sich ohne weiteres auch auf die Interessenwahrnehmung der Angestellten übertragen, die ebenfalls ganz wesentlich von tatsächlichen oder vermeintlichen Aufstiegschancen beeinflusst wird und daher einer geschickten Personalpolitik durchaus die Möglichkeit bietet, eine gemeinsame Interessenvertretung aller Arbeitnehmer durch ein Anknüpfen an die Aufstiegsorientierung zu unterlaufen.

Auf diese Weise bestätigt sich unsere Annahme, daß die Aufstiegsplanung ein bedeutendes betriebliches Herrschaftsinstrument der Geschäftsleitungen darstellt.

5.3.2.3. Versachlichung, Individualisierung und Privatisierung der Lohnfindung

Wir gehen mit Arndt (1957) davon aus, daß die Schärfe des Lohnkonflikts nicht zuletzt auch von der Regelung anderer, dem eigentlichen Lohnkonflikt vorgelagerter Konflikte im industriellen Lohnarbeiterverhältnis abhängt.¹³¹⁾

Von einer Harmonisierung dieser vorgelagerten Konflikte, die u.a. aufgrund fortschreitender Sinnentleerung der Arbeit und der mit dem Lohnarbeiterverhältnis eingetretenen sozialen Unsicherheit entstehen,¹³²⁾ verspricht sich Arndt nicht nur eine wesentliche Entlastung der Lohnpolitik, sondern auch eine "Versachlichung der Gruppenbeziehungen"; dadurch wird seiner Meinung nach der Weg frei, "die Lohnpolitik aus der Enge der Machtkämpfe und Gruppenressentiments in die Weite einer gesamtwirtschaftlichen Orientierung zu heben." (S.48).

Weniger euphorisch, dafür aber um so realistischer ist seine Einschätzung, daß eine solche Entwicklung nicht ohne Rückwirkungen auf die Gruppensolidarität bleibt.

Seine besondere Aufmerksamkeit widmet Arndt daher jenen vorgelagerten Konflikten, die aus "Gruppenegoismus und Gruppenkampf" hervorgehen. Die Abschwächung dieses Widerstreits sieht er als eine der schwierigsten Aufgaben im Rahmen einer Versachlichung des Lohnkonflikts an. Seiner Meinung nach kann "dem Mißbrauch von Gruppendisziplin und institutionalisierten Verhaltensformen im Gruppenkampf der Organisationen (...) nur mit einer breit angelegten Persönlichkeitsbildung begegnet werden" (S.54, Hervorheb.J.Sch.).

Zwar erfahren wir von Arndt nicht, wer diese Persönlichkeitsbildung "breit anlegen" soll,¹³³⁾ dafür aber nennt er Kriterien, die an eine Persönlichkeit angelegt werden müssen, "will man nicht den Menschen endgültig der Organisation opfern": "Sachkenntnis, Urteilsfähigkeit, ethische Maßstäbe, Gewissen und Verantwortungsbewußtsein" (ebenda).

Diese Persönlichkeitsmerkmale schaffen nach Arndt die Voraussetzung für eine Überwindung des Kollektivegoismus und des Gruppenkampfes und damit für eine Versachlichung der Gruppenbeziehungen. Da aber Sachlichkeit auch Sachkenntnis erfordert, bedarf es seiner Meinung nach nicht nur der Kenntnis des Tarifrechts, sondern vor allem auch einer "umfassenden Kenntnis betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und Prozesse" (ebenda).

Von der Abschwächung des Kollektivegoismus und von der Versachlichung der Gruppenbeziehungen verspricht sich Arndt u.a. auch eine stärkere Berücksichtigung der "Gesamtgesellschaft" in den Lohnverhandlungen.

Die Schwächung der gewerkschaftlichen Solidarität gibt er zwar nicht als Ziel der Versachlichungsstrategie an, wohl aber als ein quasi unvermeidliches Nebenprodukt, das bei den Gewerkschaften zu einer häufig zu beobachtenden Zurückhaltung in manchen Fragen der betrieblichen Sozialpolitik geführt habe. Da aber nichts verhängnisvoller wäre, "als den Kampf zu schüren aus Gründen der Stärkung der Gruppensolidarität" und die Gewerkschaften sich auf Dauer ohnehin zu einer "derartigen Stabilisierungspolitik" bekennen müssen, empfiehlt Arndt, die Auflösung der gewerkschaftlichen Solidarität nicht als Schwächung der Gewerkschaften erscheinen zu lassen:

"Eine Schwächung der Gewerkschaften kann am ehesten vermieden werden, wenn es gelingt, sie durch Aufklärung der Mitglieder und Außenstehenden als notwendige und nicht mehr wegzudenkende Institutionen im Lohnarbeitsverhältnis ins öffentliche Bewußtsein und damit schließlich auch in eine öffentliche Rechtsstellung zu heben" (S.56).

Die Strategie der Entmachtung der Gewerkschaften durch ihre gesellschaftliche Aufwertung, durch ihre Einbeziehung in die gesellschaftliche Verantwortung, d.h. in die Unterwerfung unter einen systembedingten Sachzwang, die Arndt bereits 1957 mit der Hoffnung verband,

"daß in naher Zukunft die gegenwärtig noch bestehenden Kampffronten bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden der sachlichen Zusammenarbeit an einer gemeinsamen Aufgabe Platz machen: der Aufgabe einer volkswirtschaftlich gesunden Lohnbildung, die den Interessen der Arbeitsmarktparteien wie auch den ökonomischen Notwendigkeiten gleichermaßen Rechnung trägt" (S.56),

besitzt auch nach dem Scheitern der "konzertierten Aktion" hohe Aktualität.

Auf betrieblicher und zunehmend auch auf tariflicher Ebene hat sich in aller Stille bereits eine weitgehende Versachlichung der Lohnbildung (Lohnfindung) mit dem Vordringen der Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung durchgesetzt. Dies war u.a. deshalb möglich, weil die aAB eine Reihe der von Arndt benannten "vorgelagerten Konflikte" gleich mit erledigt,¹³⁴⁾ bzw. zu deren Versachlichung beiträgt.

Die Verbindung von Lohnpolitik und Personalpolitik durch das umfassende Instrumentarium der aAB ermöglicht es also, eine Reihe von potentiellen Konfliktstoffen (Autoritätskonflikt,

Aufstiegsorientierung, Anforderungsgerechtigkeit etc.) unter die Konfliktschwelle abzusenken, bzw. nicht mehr als Konflikte, sondern als Regelungskomplexe erscheinen zu lassen, die einem objektiven, streng sachlichen Instrumentarium zugänglich sind und die in einer "emotionslosen", "vorurteilsfreien" und von "Gruppenegoismen" entlasteten Atmosphäre durch eine "sachliche Zusammenarbeit" der Sozialpartner einer alle Beteiligten befriedigenden Lösung zugeführt werden können.

Auch wenn Arndt die analytische Arbeitsbewertung in diesem Zusammenhang nicht erwähnt, so paßt sich diese doch in sein System der Harmonisierung der dem Lohnkonflikt vorgelagerten Konflikte zum Zwecke der Versachlichung des eigentlichen Lohnkonfliktes ein und erfüllt damit auch weitgehend die von ihm geforderte Einbettung der Lohnpolitik in die Sozialpolitik und die soziale Betriebspolitik.

5.3.2.3.1. Objektivitätsanspruch der analytischen Arbeitsbewertung und Versachlichung der Lohnfindung

Der Objektivitätsanspruch der analytischen Arbeitsbewertung, der von der Arbeitgeberseite bewußt mit der Frage der "Lohn-gerechtigkeit" identifiziert wird, trägt unserer Meinung nach ebenfalls ganz wesentlich zur 'Versachlichung' der Lohnfindung bei. Der grundsätzliche Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit wird in der Arbeitswissenschaft - der Erscheinung verpflichtet - zum lösbaren Verteilungskonflikt.

Folglich gilt es nur einen für alle akzeptierbaren modus vivendi zu finden, der die Subsistenzinteressen der Arbeitnehmer und das Kostendenken der Arbeitgeber in irgendeiner Weise rational löst.¹³⁵⁾

Einen Ausweg glaubt man nach Meinung von Laske (1975) mit der Formel der "Lohngerechtigkeit" gefunden zu haben, hinter der ein hoher moralischer Anspruch steht, der zusammen mit der gleichzeitigen "inhaltlichen Unbestimmtheit eine 'ideale' Verteilungsmaxime darstellt" (S.2).

Der Lohngerechtigkeitsanspruch wird dabei im Bewußtsein der Beteiligten zunächst aus dem Konflikt zwischen Kapital und Arbeit herausgenommen und dann als (Verfahrens-)Problem - beschränkt auf die eine Seite des Konflikts - auf die Frage der

Lohn- und Gehaltsabstufung innerhalb einer weitgehend definierten Verteilungsmasse, wiedereingeführt.

Der vordergründige Objektivitätsanspruch des Arbeitsbewertungsverfahrens läßt also durch seine Gleichsetzung mit dem Lohngerechtigkeitsanspruch den grundlegenden Lohngerechtigkeitsanspruch zum Verfahrensproblem verkommen.

Während ursprünglich hinter dem Lohngerechtigkeitsanspruch noch immer der tiefere Konflikt zwischen Lohnarbeit und Kapital sichtbar wurde, beschränkt sich der Objektivitätsanspruch auf die gerechte Verteilung des bereits grundsätzlich zwischen Lohnarbeit und Kapital geteilten Kuchens unter die Lohnarbeiter. Obwohl die Objektivität des Arbeitsbewertungsverfahrens und die Lohngerechtigkeit weiter miteinander identifiziert werden, ist der eigentliche Konflikt zwischen Kapital und Arbeit bei der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung grundsätzlich bereits entschieden, weil die Anteile an der zu verteilenden Mehrwertmasse im großen und ganzen bereits durch die Tarifparteien festgelegt wurden.

Eine Ausnahme hiervon bilden massive Veränderungen der Anforderungsstruktur durch die Arbeitgeber und ihre Folgen für die Gesamtlohnsumme.¹³⁶⁾

Die grundsätzliche Auseinandersetzung der Tarifparteien tritt gegenüber dem individuellen Interesse an der Bewertung des individuellen Arbeitsplatzes zurück, positive Entwicklungen im Tarifkonflikt können durch eine Veränderung der Bewertung verstärkt oder geschwächt werden, negative Entwicklungen möglicherweise kompensiert werden.

Die Arbeitsbewertung stimuliert in ihrer unmittelbaren Wirkung und Bedeutung für den einzelnen Angestellten das individuelle Lohninteresse auf Kosten des Kollektivinteresses gegenüber dem Arbeitgeber. Die Sicherung des individuellen Arbeitsplatzes und seines Eingruppierungsniveaus wird für den einzelnen Angestellten wichtiger, weil direkter erfahrbar, als die Sicherung aller Arbeitsplätze nach Zahl und Eingruppierungsniveau. Eine kollektive Absicherung erscheint ihm aufgrund seiner "Systemerfahrungen" sowieso ausgeschlossen, positive Kampferfahrungen besitzt er in der Regel nicht.

Gelingt es der Kapitaleseite, den "persönlichen Lohnkonflikt" der Angestellten zu lösen bzw. zu versachlichen, so dürfte mit der Anerkennung der Objektivität der analytischen Arbeitsbe-

wertung als Bewertungsgrundlage auch die Frage der grundsätzlichen Lohngerechtigkeit gelöst sein und damit längerfristig auch der Lohnkonflikt zwischen Kapital und Arbeit entschärft bzw. versachlicht sein.

Die Erfahrung von Höhergruppierungen und zunehmend von Abgruppierungen unabhängig von Gehaltstarifvertragsabschlüssen unterstreicht im Bewußtsein des Angestellten die relative Bedeutungslosigkeit von Tarifauseinandersetzungen für sein persönliches Schicksal (vgl. dazu Kap.6).

Versachlichung des Lohnkonflikts heißt dabei immer auch Leugnung offener Widersprüche, dagegen Einsicht in die Notwendigkeit eines kampflos zu erringenden Kompromisses, Appell an die "gemeinsame" Verantwortung für die Volkswirtschaft, das Heil der Konjunktur, das Allgemeinwohl etc.

Versachlichung heißt für den einzelnen Arbeitnehmer auch Einsicht in die Notwendigkeit, sich den Gesetzen der kapitalistischen Wirtschaft zu unterwerfen, persönliche Opfer zu bringen, keine "ungerechtfertigten" (unsachlichen) Forderungen zu stellen. Deshalb ist der verfahrensmäßige Appell an die "Vernunft" über die relative Lohngerechtigkeit ein nicht unbedeutender Faktor der Integration der Angestellten in Betrieb und Gesellschaft.

Insofern ist es auch nur konsequent, wenn Hetzler (1964) weitergehende, über den Rahmen der Arbeitsbewertung hinausgehende Ansprüche der Angestellten mit dem Hinweis auf das "Sachlichkeitsprinzip" dieses Verfahrens zurückweist:

"Die Einführung weiterer, außerhalb der unmittelbaren Arbeitsbeanspruchung liegender Bewertungskriterien läßt sich mit dem Sachlichkeitsprinzip einer objektiven Leistungsentlohnung nicht vereinbaren" (S.14, Hervorheb. J.Sch.).

In diesem Sinne ist z.B. auch ein Streik als Mittel der Tarifauseinandersetzung nicht mit dem Sachlichkeitsprinzip zu vereinbaren.

Versachlichung der Gehaltsfindung bedeutet andererseits aber keineswegs die Beseitigung "unwürdiger Abhängigkeiten", wie dies im Zusammenhang mit der Einführung der Arbeits- und Leistungsbewertungssysteme von den Gewerkschaften erhofft wurde (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.47).

So wird durch die "Objektivierung" der Gehaltsfindung keines-

wegs der Anpassungsdruck im Angestelltenbereich beseitigt, vielmehr wird er von der aAB geradezu erneuert, da die Verdienstmöglichkeiten nicht mehr so sehr von der Ausbildung, vom erreichten Qualifikationsniveau abhängen, sondern von dem zugewiesenen Arbeitsplatz und von der Gestaltung desselben.

5.3.2.3.2. Individualisierung der Lohnfindung

An die Stelle des Aushandelns des Gehaltes im persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten oder dem Arbeitgeber tritt nunmehr der Versuch, sich einen bestimmten arbeitswertmäßig festgelegten Arbeitsplatz zu "erdienen", dabei spielt das wichtige Faustpfand der Angestellten, ihr Fachkönnen und ihre Erfahrung, eine immer geringere Rolle. Die schwindende Bedeutung dieser Faktoren führt sogar zu einer Verstärkung des Anpassungsdrucks der Angestellten, d.h. die Angestellten müssen versuchen, die zunehmend bedeutungslos werdenden Qualifikationsmerkmale dadurch zu kompensieren, daß sie die Vorzüge ihrer eigenen Person (Betriebsstreue, Überstundenbereitschaft, Identifikation mit dem Betrieb, Disziplin usw.) in die Waagschale werfen.

Insbesondere ältere Angestellte geraten angesichts der häufig mit der Einführung der aAB verbundenen Aufhebung des Senioritätsprinzips in einem bisher unbekannten Maße in Anpassungs- und Legitimationsdruck.

In diesen Zusammenhang muß auch die Vermutung Briefs (1978) gestellt werden, daß der massive Verlust an Qualifikation zu einer Untergrabung des Selbstverständnisses und des Selbstbewußtseins der Angestellten führt (vgl. S.90). Dies bestätigt auch die von Möller (1971) beobachtete Praxis älterer Angestellter, unbezahlte Überstunden zu leisten, um zu beweisen, daß sie den gestiegenen Anforderungen gewachsen sind. Da aber die reguläre Arbeitszeit und auch die genehmigten Überstunden zur Erfüllung der Arbeitspensen zumeist nicht ausreichen, hat Möller beobachtet, "daß Angestellte bereits lange vor dem offiziellen Dienstbeginn tätig sind, ebenso nach Dienstschluß. Das führt so weit, daß am Ende der genehmigten Überstunden die Nachweiskarte gestempelt wird, dies aber nicht gleichbedeutend mit dem Ende der Arbeit für diesen Tag sein muß" (S.32).

Auch Deppe (1971) verweist auf den von Braun/Fuhrmann (1970) herausgestellten älteren, mittleren Angestellten, der sich der Bedrohung seiner Tätigkeit durch Rationalisierung mit ihren Folgen für Qualifikation und Einkommen dadurch zu entziehen sucht, daß er mit "Überanpassung" auf die drohende Dequalifizierung seiner Tätigkeit reagiert.

Deppe versteht diese individuelle Unterwerfung, die einer Abwertung der eigenen Position entgegenwirken soll, als Resultat der "Verinnerlichung der traditionell hierarchischen Autoritätsbeziehungen, der Ideologie eines überlegenen Berufsethos der Angestellten und damit der bedingungslosen Anpassung an die vorgegebenen Normen des betrieblichen Herrschaftssystems" (S.151).

Aufgrund wachsender Bedrohung durch "Freisetzung" bedarf es allerdings nicht einmal eines so komplizierten ideologischen Gebäudes zur Beförderung der oben beschriebenen Anpassung; die nackte Angst um die bürgerliche Existenz und die fehlenden positiven Kampferfahrungen lassen nicht nur ältere und mittlere Angestellte nach einer persönlichen Lösung suchen. Diese Suche nach einer individuellen Lösung steht dabei der kollektiven Solidarität der Arbeitnehmergruppen entgegen. Die Auffassung, durch die analytische Arbeitsbewertung werde die Lohnfindung "objektiviert" und damit das persönliche Aushandeln des Gehaltes unterbunden, eine Transparenz der Gehälter herbeigeführt, schließlich mit dem Ausschluß der individuellen Lösung der Gehaltsfrage auch ein wesentlicher Bereich der besonderen Beziehung zwischen den Angestellten und der Betriebsleitung beseitigt, eine besondere Beziehung, die nicht zuletzt die Selbstdisziplinierung der Angestellten förderte und einen wesentlichen Aspekt ihrer Überanpassung ausmachte, muß zumindest relativiert werden.

Zunächst ist anzumerken, daß die analytische Arbeitsbewertung keineswegs überall die erhoffte Transparenz der Löhne und Gehälter gebracht hat. Hier sei nur noch einmal an die Forderung der IG Metall nach Offenlegung der Gehaltsstruktur in den Betrieben erinnert, eine Forderung, die in der Tarifrunde 1977/78 in NW/NB erhoben wurde, also 10 Jahre bzw. 5 Jahre nach der tarifvertraglichen Vereinbarung der aAB. Unterstellen wir aber einmal, daß die Transparenz der Gehälter gewährleistet ist und zudem ein persönliches Aushandeln übertarif-

licher Lohnbestandteile ausgeschlossen bleibt, so verbleiben den Angestellten genügend Möglichkeiten, ihre Anpassungsfähigkeit, ihren persönlichen Kontakt und Einfluß und ihre Beziehungen zu pflegen, also ihre individuelle Lösung zu betreiben; diesmal aber - und darin liegt ein wesentlicher Unterschied zu früher - nach den Regeln der analytischen Arbeits- bzw. Leistungsbewertung, d.h. nach greifbaren, bewertbaren Vorteilen für das Unternehmen.

Darüber hinaus ist Foit (1978) zuzustimmen, wenn er hinter der analytischen Arbeitsbewertung die "Struktur des Leistungslohnsystems" erkennt, die "die Individualisierung und Isolierung der Arbeitenden (bedingt)" (S.204 f.).

Foit begründet den Charakter der analytischen Arbeitsbewertung als Leistungslohnsystem allerdings mit dem bloßen Hinweis auf die von ihr etablierten Rangplätze und dem davon ausgehenden Konkurrenzkampf, der durch das in Aussicht gestellte Arbeitsentgelt und die damit verbundene Statusverbesserung motiviert werde (vgl. S.201). Diese Begründung greift unserer Meinung nach zu kurz, da sie die Individualisierung und Isolierung der Arbeitenden nicht aus der Verfahrensweise der analytischen Arbeitsbewertung selbst erklärt, sondern auf einen äußeren Gesichtspunkt, die von ihr gesetzte Rangordnung zurückgreift und dabei nicht beachtet, daß jede beliebige Rangordnung ein ähnliches Konkurrenzverhalten auslöst.

So gehört denn auch der Konkurrenzkampf um bessere Positionen, der sich nicht zuletzt der Intrige, persönlicher Beziehungen und Abhängigkeiten bedient, schon lange vor der Einführung der Arbeitsbewertung zum Alltag ganzer Angestelltenhierarchien. Ein solches Konkurrenzverhalten führte aber nicht unbedingt zu einer Leistungssteigerung. Konkurrenzverhalten allein qualifiziert also ein bestehendes Lohn- bzw. Gehaltssystem noch nicht unbedingt zu einem Leistungslohnsystem.

Zum Leistungslohnsystem wird die aAB erst durch die bereits an anderer Stelle dargelegte Funktion der "Normalleistung" und der "Gaußschen Normalverteilung", die ihre Wirkung tatsächlich nicht zuletzt den - zumindest für die Personalabteilungen transparenten - auf nachweisbare Leistungen gegründeten Konkurrenzkämpfen um die von der Arbeitsbewertung definierten Rangplätze, verdanken.

Die Besonderheit der aAB und aLB als Leistungslohnsysteme liegt nun aber darin, daß sie keine kollektiv mitbestimmten Zeit- oder Stückvorgaben enthalten, sondern ganz auf die individuelle Leistungsbereitschaft setzen, die sich erst über den Vergleich mit anderen Angestellten einschätzen läßt. Der einzelne Angestellte muß also quasi eine Vorleistung ohne direkten Leistungsmaßstab erbringen, die sich erst im Nachhinein als ausreichende Empfehlung für eine höhere Position erweisen kann. Unter diesen Bedingungen, die auch keinen gemeinsamen Nenner für kollektive Kämpfe, wie sie z.B. im Rahmen anderer Leistungslohnsysteme um die Festlegung der Leistungsnormen geführt werden, erkennen lassen, scheint die analytische Arbeitsbewertung tatsächlich das Prinzip des "divide et impera" auf die Spitze zu treiben. Die lohnpolitische Gemeinsamkeit zwischen den unterschiedlichen Arbeitsplätzen besteht einzig und allein darin, daß sie dem gleichen Verfahren der Arbeitsbewertung - aber eben mit z.T. sehr unterschiedlichen Ergebnissen unterworfen sind. Da diese unterschiedlichen Ergebnisse aus dem Verfahren selbst resultieren und dabei scheinbar den einen bevorzugen und den anderen benachteiligen, würden auch Verfahrensänderungen, etwa durch eine Gewichtungsverlagerung, sich für den einen positiv und den anderen negativ auswirken.

Dasselbe gilt natürlich auch dann, wenn im Zuge von Arbeitsplatzveränderungen der eine oder andere Arbeitsplatz in der Bewertung abrutscht und der Ruf nach einer Verfahrensanpassung laut wird. Die Interessen der einzelnen Arbeitsplatzinhaber können hier durchaus gegensätzlich sein und so Koalitionen zwischen einzelnen Arbeitnehmergruppen und der Arbeitgeberseite gegen andere Arbeitnehmergruppen hervorbringen. Damit ist die Isolation der Arbeitsplatzinhaber, deren "Interessenlage" sich eben aus der Anforderungsstruktur des eigenen Arbeitsplatzes ergibt, praktisch festgeschrieben, eine gemeinsame Basis für solidarische Aktionen scheint nicht vorhanden zu sein.

Diese Isolierung des einzelnen Angestellten kann zu einem endgültigen Rückzug aus der betrieblichen Öffentlichkeit führen und damit einer "Privatisierung" der Lohnfindung Vorschub leisten.¹³⁷⁾

5.3.2.3.3. Die Privatisierung der Lohnfindung und das Sachlichkeitsprinzip der aAB

Die Privatisierung der Lohnfindung, die ja entsprechend der Verfahrensweise der aAB mit einer Privatisierung des Arbeitsbereichs und seines Anforderungsniveaus einhergeht, unterscheidet sich vom "Arbeitsplatzpatriotismus" traditioneller Angestelltenhierarchien nur dadurch, daß die aAB alle leistungshemmenden Faktoren dieses Phänomens abgebaut hat.

Die Individualisierung der Lohnfindung führt im Angestelltenbereich - angesichts der dort noch vorherrschenden Konfliktlösungsmechanismen - quasi zwangsläufig zu einer Privatisierung der Lohnfindung. Insbesondere die immer noch feststellbare Zurückhaltung der Angestellten gegenüber den Gewerkschaften fördert - über die Individualisierung der Lohnfindung - entweder den Verzicht auf Widerspruch, oder den Rückzug auf eine private Konfliktregelung unter Umgehung der institutionalisierten Vertretungsorgane.

Von daher ist es verständlich, daß der erwartete Rückgang von Konflikten bzw. individuellen Beschwerden im Zusammenhang mit der Anwendung der Arbeitsbewertung der Qualität dieser Lohnfindungsmethode angelastet wird und nicht etwa dem von uns festgestellten Zusammenhang von Individualisierung und Privatisierung der Lohnfindung unter den besonderen Bedingungen des Angestelltenbereichs.¹³⁸⁾

So verspricht sich Zander (1970b) von der Anwendung der Arbeitsbewertung ein größeres Verständnis für die Differenzierung der Löhne und Gehälter und damit auch eine Verminderung der Beschwerden (vgl. S.275). Dies gilt offensichtlich auch dann, wenn man berücksichtigt, daß die individuelle Beschwerde angesichts der Zersplitterung (Differenzierung) der Individuallöhne und -gehälter praktisch die einzige Möglichkeit darstellt, gegen die Festlegung des arbeitswertmäßig definierten Verdienstes Einspruch zu erheben.

Die Funktion der Arbeitsbewertung besteht also in dieser Hinsicht nicht in erster Linie darin, Beschwerden zu vermindern, sondern sie zur einzigen "Einflußmöglichkeit" auf die Lohngestaltung außerhalb eines vorab definierten Arbeitsbewertungssystems zu machen; dies nicht zuletzt deshalb, weil eine individuelle Beschwerdeführung wesentlich unproblematischer ist

als etwa gemeinsame Forderungen der Belegschaft unter Androhung von Kampfmaßnahmen. Eine individuelle Beschwerde kann dagegen - falls sie überhaupt erhoben wird - jederzeit durch die bürokratische Verfahrensweise der Beschwerdeinstanz aufgefangen und - gegebenenfalls unter Beteiligung von Betriebsratsvertretern - ohne größeres Aufsehen beigelegt werden.¹³⁹⁾ Insofern ist es verständlich, wenn Zander hervorhebt, daß die aAB zur Verbesserung "der Beziehungen innerhalb des Betriebes (beiträgt) und (...) durch die Verminderung von Lohnauseinandersetzungen die Leistungssteigerung günstig (beeinflußt)" (S.275). Dies gelingt nicht zuletzt deshalb, weil der Betriebsrat bzw. die von ihm entsandten Vertreter in der Bewertungskommission voll in die Konfliktdämpfungsstrategie, die mit der Anwendung der aAB einhergeht, einbezogen werden, ja durch ihr Ansehen bei den Arbeitnehmern sogar den Erfolg dieser Bestrebungen garantieren.

Andererseits wird bei einem ungünstigen Ausgang der Angelegenheit das Vertrauen der Arbeitnehmer in die eigene Vertretung untergraben und damit wiederum der Privatisierung der Lohnfindung Vorschub geleistet.

Die aAB beeinflußt also in doppelter Hinsicht das Verhältnis der Angestellten zu ihren Vertretungsorganen; zum einen fördert die Methode per se die Individualisierung bzw. Privatisierung der Lohnfindung und damit die tradierten Konfliktlösungsmechanismen der Angestellten unter Ausschluß ihrer Vertretungsorgane, und zum anderen untergräbt sie das Vertrauen derjenigen Angestellten, die sich diesen Mitbestimmungsorganen anvertrauen bzw. ihre Hoffnung - aus einer realistischen Einschätzung ihrer Lage - auf diese Vertretungsorgane setzen. Im Resultat, also in der Entfremdung der Angestellten von ihren Vertretungsorganen und dem damit verbundenen Rückzug aus der betrieblichen Öffentlichkeit, der einer Privatisierung des Lohnkonfliktes gleichkommt, bleibt sich die Wirkung der aAB gleich. Dies ist auch immer dann der Fall, wenn die eigentliche Ursache des Konflikts nicht im Bewertungsvorgang sondern in den Rationalisierungsmaßnahmen, die sich weitgehend unter Ausschluß der Arbeitnehmervertreter vollziehen, zu suchen ist. In der Frage der aAB wird also die Aufgabe des Betriebsrates, die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen, in eine Mitverantwortung für das Betriebsganze umgewandelt, Mitverantwortung

allerdings nur dort, wo es gilt, Arbeitnehmerinteressen durch eine Anpassung der Gehälter an weitgehend nicht mitbestimmte (mitverantwortete) Veränderungen der Arbeitsanforderungen zu unterlaufen. Der Lohnkonflikt wird durch diesen Vorgang nicht nur individualisiert, er wird darüber hinaus auch personalisiert. Der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit scheint sich in einen Widerspruch zwischen "Bewerteten" und "Bewertern" aufzulösen, wobei sich die Arbeitnehmer und ihre Vertreter unversehens auf beiden Seiten der Barriere wiederfinden. Die Grenzlinie zwischen Kapital und Arbeit verschwindet im Bewußtsein der Betroffenen hinter den Institutionen (Bewertungskommission etc.), die den Lohnkonflikt "verwalten".

Da die "gerechte" Lohn- bzw. Gehaltsdifferenzierung quasi per vereinbartem Arbeitsbewertungsverfahren eingeführt worden ist, ergeben sich "Ungerechtigkeiten" per definitionem nur aus der fehlerhaften Anwendung der Bewertungsrichtlinien, Konflikte betreffen also nicht die Grundlage der Gehaltsfindung, sondern bestenfalls die jeweilige Handhabung.

Die Handhabung betrifft aber jeweils die Einzelarbeitsplätze und die Konflikte die daraus entstehen, stellen sich angesichts der weitgehenden Ausschaltung der Mitbestimmungsorgane für den einzelnen Angestellten als private Konflikte zwischen dem Arbeitsplatzinhaber und den Bewertungsorganen dar. Im übrigen schafft die institutionalisierte "Beschwerdeinstanz" auch hierfür ein Ventil, da sie auch dem letzten "Querulanten" eine Überprüfung seiner individuellen Einstufung durch eine paritätisch besetzte Kommission zugesteht. Auch Zander (1970b) stellt die Tatsache heraus, daß durch die "analytisch begründete Festlegung der Bezüge die ewigen Reibereien zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen Unternehmensführung und Belegschaft entfallen" (S.271).

Er sieht diesen Vorzug der aAB aber allein unter dem Aspekt der "Verbesserung des Betriebsklimas".

Etwas deutlicher wird er in seinem Fernkursus "Arbeitsbewertung"¹⁴⁰⁾ dann, wenn es gilt, seinen vorwiegend betriebswirtschaftlich denkenden Adressaten weitere Vorzüge der arbeitswissenschaftlich fundierten Lohngerechtigkeit nahezubringen. So werde die Lohngerechtigkeit u.a. deshalb gewahrt, weil die klaren Einstufungsrichtlinien der aAB verhindern, daß jene

Mitarbeiter, die es nicht nur verstehen, ihre Lohnforderungen "geschickt vorzubringen", sondern auch "durchzusetzen", gegenüber denjenigen Mitarbeitern bevorzugt werden, die nicht so "wortgewandt" sind, in Wirklichkeit aber viel schwierigere Arbeit verrichten (vgl. S.271).

Noch deutlicher wird der Vorzug einer versachlichten Lohnfindung, also einer von außen unbeeinflussbaren, nur den einmal festgelegten Regeln der Arbeitsbewertung verpflichteten Lohnfindung, in der Feststellung Zanders, daß die Streitereien, die "bei der herkömmlichen Einstufung nach Gehalts- und Lohngruppenkatalogen gang und gäbe sind, (...) durch die Behandlung nüchterner in Zahlen ausgedrückte Sachverhalte abgeschwächt (werden)" (S.272).

Außerdem gibt Zander seinen Adressaten noch zu bedenken, daß durch die aAB auch jenen "schwachen Vorgesetzten" das Handwerk gelegt werde, die sich die Gunst der ihnen unterstellten Mitarbeiter zu erkaufen suchen, indem sie "ungerechtfertigte" Lohn- oder Gehaltserhöhungen zu erwirken suchen (vgl. ebenda).

Zu einer Würdigung der "gesellschaftspolitischen Dimension" der aAB gerät seine zusammenfassende Feststellung, daß die analytische AB nach objektiven Maßstäben erfolge und damit "nicht zuletzt zu einer Versachlichung der Beziehung zwischen den Sozialpartnern be(trage)"; wohingegen "unsachliche und gefühlsbetonte Argumente" seiner Meinung nach "nur noch eine geringe Rolle (spielen)" (S.275).¹⁴¹⁾

Der Vorzug der analytischen Arbeitsbewertung gegenüber der herkömmlichen Gehaltsfindung wird hier besonders deutlich; auf der einen Seite wird durch die von uns nachgewiesene Individualisierung bzw. Privatisierung der Gehaltsfindung eine Kollektivierung des Lohnkonflikts verhindert und gleichzeitig ein wesentlicher Aspekt der bisherigen Gehaltsfindungspraxis im Angestelltenbereich festgeschrieben; auf der anderen Seite werden alle Nachteile, die mit dieser Praxis verbunden sind, also mangelnde Durchsetzung des Leistungsprinzips, sowie Möglichkeiten persönlicher Einflußnahme auf die Gehaltshöhe, durch das Sachlichkeitsprinzip der Arbeitsbewertung ausgeschaltet.

5.3.3. Zusammenfassende Einschätzung der Bedeutung der Anwendung der aAB für die Entwicklung des Angestelltenbewußtseins

Wir haben weiter oben die Verdinglichung des Angestelltenbewußtseins im Zuge der reellen Subsumtion der Angestelltentätigkeiten als eine mögliche Entwicklungstendenz des Angestelltenbewußtseins - neben der Tendenz zur Entwicklung eines kollektiven Interessenbewußtseins auf der Grundlage von Dichotomievorstellungen - herausgestellt.

Die Verdinglichungstendenz, die - wie bereits festgestellt - einer Regression des Angestelltenbewußtseins gleichkommt, weil sie nicht zuletzt die Ansätze für die Entwicklung eines kollektiven Interessenbewußtseins untergräbt, wird von der aAB gleich in zweifacher Hinsicht gefördert.

Einmal, weil die aAB als Hilfsmittel der Rationalisierung die sich quasi naturgesetzlich vollziehende arbeitstechnische und arbeitsorganisatorische Entwicklung im Angestelltenbereich beschleunigt bzw. verschärft und damit die Unterwerfung des Angestellten unter das "mechanische System" seines Arbeitsplatzes fördert und zum anderen, weil die aAB die damit einhergehende Veränderung der Anforderungsstruktur ebenfalls quasi naturgesetzlich durch eine entsprechende Anpassung der Gehälter an diese Entwicklung auch einkommensmäßig vollstreckt. Die "Wissenschaftlichkeit" des Verfahrens und der Automatismus der Gehaltsanpassungen, der sich aus dem methodisch vereinbarten Sachzwang zur Neubewertung ergibt, bestätigen den betreffenden Arbeitnehmern noch einmal den "naturgesetzlichen Charakter" der Veränderung ihrer Lage. Die Entwicklung eines kollektiven Interessenbewußtseins wird - außer durch die bereits herausgestellte Unterstützung der Tendenz zur Verdinglichung des Angestelltenbewußtseins - auch noch durch eine Reihe weiterer Auswirkungen der Anwendung der aAB untergraben.

Da sind zunächst die "Verdienste" der aAB bei der konfliktfreien Durchsetzung der tiefgreifenden Veränderungen im Arbeitsprozeß der Angestellten zu erwähnen, dazu gehört die Anpassung der Aspirationsebene an die veränderten Bedingungen und die damit verbundene Überleitung des idealistischen Berufsbewußtseins in ein realistisches Berufsbewußtsein ebenso, wie die Festschreibung der Isolierung des einzelnen Angestellten von seinen Kollegen sowie seiner betrieblichen und überbetrieb-

lichen Interessenvertretung.

Im einzelnen verhindert die aAB durch den Abbau überkommener Ansprüche und die Kanalisierung der Leistungsbereitschaft der Angestellten (Reetablierung von Aufstiegsleitern, aLB etc.), daß die tiefgreifende Umwälzung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Angestellten, die ja auch als Angleichung an die Arbeitersituation zu verstehen ist, nicht zugleich die Voraussetzungen für den Anschluß der Angestellten an die "Konflikttradition der Arbeiter" schafft. Insofern irrt Briefs (1977a), der mit den Veränderungen im Angestelltenbereich die Erwartung verbindet, daß darin nunmehr auch die Grundlage für eine einheitliche Interessenvertretung aller Beschäftigten angelegt sei, die zugleich dem standesorientierten Denken und dem damit verbundenen Organisationsprinzip den Boden entziehe (vgl. S.82 f.). Das Vermögen der aAB, die Leistungspolitik mit der Personalpolitik der Betriebe zu verbinden, d.h. die Ökonomisierung der Angestelltentätigkeiten z.B. mit einer partiellen Erhaltung überkommener Orientierungen der Angestellten zu kombinieren, wozu u.a. eben auch die Erhaltung der Aufstiegsorientierung und damit letztlich auch die Erhaltung bzw. Förderung des hierarchischen Denkens gehört, stellt ebenso ein Hindernis für die Entwicklung eines kollektiven Interessenbewußtseins dar, wie die damit verbundene Privatisierung der Aufstiegsregelung durch die aLB und die Privatisierung der Lohnfindung durch die aAB, die zugleich den Lohnkonflikt zwischen Kapital und Arbeit privatisiert und versachlicht und damit zum Regelungsverfahren verkommen läßt.

Die Institutionalisierung des Lohnkonflikts läßt die Bedeutung solidarischer Aktionen und damit auch die Rolle der Gewerkschaften ebenso in den Hintergrund treten, wie die im Arbeitsbewertungsverfahren selbst angelegte Isolierung des einzelnen Angestellten, dessen Interesse auf die Anforderungen seines jeweiligen Arbeitsplatzes gelenkt wird.

Mit der Festschreibung des Zusammenhangs zwischen der Gestaltung des individuellen Arbeitsplatzes und der Einkommenshöhe wird die Konkurrenz um die Arbeitsplätze mit stabiler Anforderungsstruktur bzw. um höher bewertete Arbeitsplätze verstärkt, und damit die gemeinsame Betroffenheit aller von Dequalifizierung bedrohten Angestellten in den Hintergrund gedrängt. Die Notwendigkeit der individuellen Konfliktregelung

und der individuellen Vorsorge wird durch die relative Ohnmacht der Gewerkschaften bzw. der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in diesen für die jeweilige Einkommenshöhe ausschlaggebenden Fragen durch die Abgruppierungsrealität unterstrichen. Das Fehlen einer kollektiven Perspektive wirft die Angestellten auf traditionelle Verhaltensmuster zurück und führt damit auch die Hoffnung der Gewerkschaften, den undurchsichtigen Komplex der Gehaltsfindung, also einen wesentlichen Herrschaftsfaktor im Angestelltenbereich, gerade durch die Anwendung der aAB in den Griff zu bekommen, ad absurdum.

6. Die 'Funktion' der analytischen Arbeitsbewertung und Konsequenzen für die gewerkschaftliche Praxis
- 6.1. Die Funktionsbestimmung der analytischen Arbeitsbewertung in der sozial- und betriebswirtschaftlichen Literatur

Die tiefe "Abscheu" der Soziologie gegenüber der analytischen Arbeitsbewertung wird deutlich, wenn etwa Croner (1962) seine durchaus berechtigte Kritik an der Meßbarkeit der "Größe der Verantwortung" oder des "Schwierigkeitsgrads" einer Arbeit überhaupt, in folgende Worte faßt:

"Wohin es führen muß, wenn man mit Gewalt qualitative Phänomene in quantitative Zwangsjacken pressen will (...), zeigt das Schicksal der job evaluation. Sie versucht, wie bekannt, an die Stelle der nicht-existierenden Maßeinheit für die genannten Arbeitsqualitäten sogenannte 'Punktsysteme' zu setzen (Verantwortungspunkte, Schwierigkeitspunkte, Kenntnispunkte, Erfahrungspunkte usw.). Das ist wissenschaftlich gesehen nur noch peinlich" (S.126 - Hervorhebung J.Sch.).

Kein Wunder, daß die empörten Soziologen es daher vorziehen, sich nicht mehr mit solchen Peinlichkeiten auseinanderzusetzen. Diejenigen, die es trotzdem tun, gehen dabei zumeist ähnlich "kritisch" an die wissenschaftlichen Grundlagen dieser Methode heran und lassen es dabei schließlich ebenfalls bei der erneuten Feststellung von "Peinlichkeiten" bewenden. Sie unterscheiden sich dabei allenfalls in der Einschätzung der Gründe, zu welchem Zweck die Betonung des wissenschaftlichen Charakters der aAB mißbraucht werde. Auf diese Weise gerät die Funktionsbestimmung der aAB zu einer Funktionsbestimmung ihres Ideologiegehalts (gerechter Arbeitswertlohn etc.) und nicht zu einer Funktionsbestimmung ihrer Anwendung in der Praxis.

- 6.1.1. Der unerfüllte Anspruch einer anforderungsgerechten Lohn-differenzierung (Fürstenberg)

Fürstenberg (1958) würdigt die Arbeitsbewertung als bedeutendsten Versuch eine technisch-rationale und marktunabhängige Lohnstruktur zu schaffen (vgl. S.82).

Die in dieser Aussage angelegte - auch unserer Meinung nach teilweise zutreffende - Funktionsbestimmung der aAB als Metho-

de zur Ausschaltung von Arbeitsmarkteinflüssen, wird aber weder in der oben erwähnten Veröffentlichung, noch in einer fast wortgleichen späteren Veröffentlichung (vgl. 1975, S.152) durch nähere Ausführungen eingelöst. Stattdessen geht Fürstenberg in allen seinen Veröffentlichungen lediglich davon aus, daß die Aufgabe der aAB darin besteht, "ein objektives Maß für die jeweilige Arbeitsschwierigkeit zu schaffen und dadurch eine anforderungsgerechte Entlohnung zu ermöglichen" (1975, S.152).

Da Fürstenberg an diesem Anspruch die Relevanz der aAB mißt, besteht seine Auseinandersetzung mit dieser Lohnfindungsmethode im wesentlichen aus einer kritischen Überprüfung der Einlösung dieses Anspruchs in der Praxis.

Von vielen Autoren, so auch von Fürstenberg, wird auf die Problematik der Auswahl der Anforderungsarten und die Gewichtung der einzelnen Merkmale hingewiesen.¹⁾ Ausgehend vom Kriterium der "praktischen Bewährung" wird zunächst mit Recht festgestellt, daß die Auswahl der Anforderungsarten und die Gewichtung von der Zustimmung der beteiligten Kontrahenten, also vom Betriebsrat und der Betriebsführung abhängt.

Diese Praxis veranlaßte Heitbaum (1955) zu der Feststellung, daß "die Arbeitsbewertungsrelationen (...) nach einem vorgefaßten Lohnschema (gebildet würden)" (S.94).

Fürstenberg schließt sich dieser Auffassung insofern an, als er feststellt, daß sowohl hinsichtlich der Form der Lohnstruktur als auch hinsichtlich der Lohnunterschiede Einigkeit zwischen den Beteiligten bestehen müsse, nur unter diesen Voraussetzungen liefere die analytische Arbeitsbewertung "einwandfreie" Lohnabstufungen (vgl. 1975, S.153).

Diese Argumentation, die sich wiederholt in kritisch gemeinten Beiträgen zur analytischen Arbeitsbewertung findet (vgl. u.a. Offe 1975) und im Kern darauf abzielt, die Ideologie von einer wissenschaftlich fundierten und objektiven Lohnfindung zu zerstören, benennt zwar sehr deutlich die Schwachpunkte dieser Ideologie und sie besitzt durchaus auch für die Einführungsphase der aAB ihre Gültigkeit, sie enthält aber andererseits auch die falsche Vorstellung, die Arbeitsbewertung bedürfe in jeder Phase ihrer Anwendung der Zustimmung aller Beteiligten, zumindest aber der des Betriebsrates und der Betriebsleitung. Der Vorzug der analytischen Arbeitsbewertung besteht aber gerade darin,

daß sie nach einer gewissen Einführungsphase, in der sie ja auch, wie die heutigen "kritischen" Stellungnahmen der Gewerkschaften beweisen, angeblich "ganz brauchbare" Ergebnisse bringt, sich von der Zustimmung zumindest einiger Beteiligten emanzipieren kann. Die Zustimmung der Beteiligten wurde ja auch nur für die Anerkennung der Methode gebraucht und nicht für ihre spätere Anwendung. Zustimmung für die Methode konnte es aber von Arbeitnehmerseite (Betriebsrat, Gewerkschaften) nur geben, wenn diese Methode die erwünschten Ergebnisse brachte, wofür in der Anfangsphase auch zumeist gesorgt war. Ist allerdings einmal der Mechanismus anerkannt, der bei einer technischen und/oder organisatorischen Veränderung am Arbeitsplatz über den hierdurch veränderten Arbeitswert auch eine Änderung des Verdienstes bewirkt, so müssen sich beide Seiten (Betriebsrat und Betriebsleitung) offensichtlich damit abfinden, daß die Methode eine gewisse Eigendynamik entfaltet, die die tradierten Vorstellungen von einer betrieblichen Lohnstruktur im Laufe der Zeit durchaus auf den Kopf stellen kann.

Der entscheidende Vorteil auf Seiten der Betriebsleitung, der die vermeintliche gemeinsame Betroffenheit wieder aufhebt, besteht darin, daß die Betriebsleitung Ort, Zeitpunkt und Inhalt der technischen und/oder organisatorischen Veränderungen, die eine Neubewertung "notwendig" machen, weitgehend alleine bestimmen kann und sich dabei, was die Lohnfolgen für die betroffenen Arbeitnehmer betrifft, jederzeit auf die vereinbarte Methode der AB berufen kann. Da die Einführung der aAB zumeist mit einer Anhebung der Löhne und Gehälter verbunden ist, genügt in der Regel der Hinweis darauf, daß das Verfahren sich mal so und mal so auswirken könne, um die Position des Betriebsrates auch in den Augen der Arbeitnehmer zu schwächen.

Neben der oben angesprochenen Problematik der Auswahl der Anforderungsarten und ihrer Gewichtung untereinander sieht Fürstenberg (1975) vor allem in der Bestimmung der relativen Anforderungshöhe "die eigentliche soziale Problematik der analytischen Arbeitsbewertung, da die hierbei verwendeten Kriterien nicht objektiv feststehen, sondern subjektive Beeinflussungsfaktoren zulassen, in denen sich sozial gebundene normative Vorstellungen durchsetzen können" (S.153). Dies sei ein weiterer Grund dafür, daß bei der analytischen Arbeitsbewertung der "Konsensus aller Beteiligten" von so ausschlaggebender Bedeutung sei (vgl. eben-

da). Diese Feststellung mag - wie bereits mehrfach ausgeführt - für die Festlegung der Lohnrelationen in der Einführungsphase durchaus ihre Bedeutung haben, sie stellt allerdings zu sehr die Lohndifferenzierung als Anliegen der aAB in den Vordergrund und läßt die Möglichkeiten der Anpassung der Verdienste an eine veränderte Anforderungsstruktur weitgehend unbeachtet. Dabei ist es für die Abgruppierungsfrage relativ unerheblich, ob in die ursprüngliche Konzeption der Arbeitsbewertung normative Vorstellungen über den Wert z.B. der Anforderungsart "Fachkönnen" eingegangen sind, wichtig ist, ob auf der Grundlage des vereinbarten Verfahrens abgruppiert werden kann. Bleiben wir bei der Anforderungsart "Fachkönnen", so läßt sich an ihrem Beispiel der Unterschied zwischen der ursprünglichen Konzeption und der späteren Realisierung des Verfahrens sehr gut aufzeigen. Für die Anforderungsart "Fachkönnen" wurde zumeist bei der Vereinbarung des Arbeitsbewertungsverfahrens ein relativ hoher Gewichtungsfaktor vorgesehen, weil eine solche Gewichtung bei der Einführung der AB am ehesten eine Orientierung an den früheren Lohnfindungskriterien "gelernt, ungelernt, angelernt" und der dabei erzielten Lohnstruktur gewährleistet, und weil - wie etwa auch Whyte (1958) richtig ausführt - die Befürwortung des Verfahrens durch alle Beteiligten wesentlich von der Übereinstimmung von neuer und alter Lohnstruktur abhängt (vgl. S.219). Mit der Einführung der aAB werden aber auch neue Kriterien der Lohndifferenzierung formell anerkannt, auch wenn diese zunächst von traditionellen Kriterien überlagert scheinen. Wird nun etwa eine Tätigkeit in der Weise verändert, daß sich die Beanspruchung in der Anforderungsart "Fachkönnen" wesentlich reduziert, so muß vereinbarungsgemäß eine Neubewertung durchgeführt werden, auch wenn sich die Tätigkeit für den oberflächlichen Beobachter kaum verändert hat. Weil nun aber ein hoher Gewichtungsfaktor für die Anforderungsart "Fachkönnen" vereinbarungsgemäß Anwendung findet, können auch geringe Beanspruchungsveränderungen große Wirkungen zeitigen, d.h. die ursprünglich als zu "positiv" eingeschätzte hohe Gewichtung wird nun arbeitswertmäßig zum Bumerang. Dieses Beispiel zeigt, daß der ursprüngliche "Konsensus der Beteiligten", wann immer es die betrieblichen Verhältnisse und die Arbeitsmarktlage erlauben, keineswegs auch für die Durchführung der aAB notwendig ist. Die Betriebsleitung kann jederzeit die notwendige Lohnanpassung mit den entsprechen-

den, objektiv und definitionsgemäß feststellbaren Arbeitswertänderungen begründen und rechtfertigen. Eine solche Handhabung der Arbeitsbewertung, die den beteiligten Arbeitnehmern nachhaltig demonstriert, daß soziales Ansehen und betrieblicher Status keine statischen Größen darstellen, sondern den Verwertungsbedürfnissen des Kapitals (vermittels der AB) unterworfen sind, hängt natürlich - wie bereits angesprochen - von den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen, von der Arbeitsmarkt- und der Konjunkturlage ab, sie ist aber vom Verfahren her jederzeit möglich. Zeitweilige Höhergruppierungen oder arbeitsmarktbedingte Anpassungen der Verfahren (Höherbewertung knapper Qualifikationen) beweisen nicht, daß Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite gleichermaßen von der Wirkungsweise der AB betroffen sind, sie täuschen vielmehr über den wahren Charakter der AB hinweg und machen die beteiligten Arbeitnehmer gegenüber einer konsequenten Anwendung der AB durch die Arbeitgeber wehrlos. Die aAB fordert niemals von der Arbeitgeberseite Opfer; werden Höhergruppierungen notwendig, so gehen diese auf die bewußte Änderung der Technik oder der Arbeitsorganisation durch die Arbeitgeber zurück, sind also das Ergebnis von Rationalisierungsmaßnahmen, die sich durch die Steigerung der Produktivität oder durch Freisetzen für den Arbeitgeber auszahlen. Sind aber die betrieblichen Verhältnisse und die Arbeitsmarktlage günstig, so können alle Möglichkeiten von Runtergruppierungen voll genutzt werden. Demgegenüber beharrt Fürstenberg (1975) darauf, daß "jede Lohn- bzw. Gehaltsbemessung (...) grundsätzlich ein Prozeß des Aushandelns zwischen Interessenten (sei)" (s.158). Ein praktikables Ergebnis lasse sich daher nur erzielen, wenn ein Interessenausgleich erfolgt sei (vgl. ebenda). Die Auffassung Fürstenbergs enthält, außer der bereits weiter oben angesprochenen unberechtigten Gleichsetzung der Notwendigkeit eines sozialen Konsenses bei der Vereinbarung bzw. Einführung eines Verfahrens der Arbeitsbewertung und der tatsächlichen Anwendung des Verfahrens in der Praxis, eine weitere Fehleinschätzung hinsichtlich der Handhabung und der Wirkungsweise der AB. Von einem "Prozeß des Aushandelns" kann bei der konkreten Anwendung der Arbeitsbewertung nicht die Rede sein. Der Interessenausgleich, besser der Kompromiß, wie er von den Tarifparteien in Tarifverhandlungen angestrebt wird, läßt sich gerade bei der Festlegung des Individuallohnes nicht in einem "Prozeß

des Aushandelns" herbeiführen. Im Unterschied zu Tarifverhandlungen sind die (mit-)beteiligten Arbeitnehmervertreter nur dazu aufgerufen, bestimmte, früher vereinbarte Regeln auf eine Tatsachenveränderung anzuwenden, die sie nicht zu vertreten haben. Die Verdienständerungen an den verschiedenen Arbeitsplätzen vollziehen sich nicht nur anders als bei Tarifverhandlungen, sondern auch unabhängig von Tarifverhandlungen, geradezu als sollte hierdurch die Wirkungslosigkeit kollektiver Vereinbarungen demonstriert werden. Wenn der "Prozeß des Aushandelns" mit der tarifvertraglichen Regelung der Löhne abgeschlossen ist, besteht für die Arbeitgeber eben die Möglichkeit, nach technischen oder organisatorischen Arbeitsplatzveränderungen, deren Ort und Zeitpunkt nicht einem "Prozeß des Aushandelns" unterworfen sind, einen kalkulierbaren Mechanismus in Bewegung zu setzen, an dessen Ende die Ergebnisse der Tarifverhandlungen für den einzelnen hiervon betroffenen Arbeitnehmer außer Kraft gesetzt sein können.

Ein wichtiger Fehler der sozialwissenschaftlichen Kritiker der aAB besteht unserer Meinung nach darin, daß sie die Tatsache, daß die aAB ihren "Anspruch", eine objektive, arbeitswertgerechte Lohndifferenzierung auf der Basis wissenschaftlich abgesicherter Kriterien und Maßstäbe nicht in vollem Umfange erfüllen kann, als ein Scheitern dieser Methode mit allen ihren Möglichkeiten interpretieren.

Da die Methode der aAB aufgrund ihrer "Unzulänglichkeit" angeblich auf einen "Konsensus aller Beteiligten" angewiesen ist, der scheinbar jede Absicherung von tradierten Normen und Strukturen ausschließt, verstärkt sich das Vertrauen der Sozialwissenschaftler auf eine Neutralisierung des Instrumentes, eine Einschätzung, die ihnen jede weitere Beschäftigung mit den eigentlichen Anwendungsmöglichkeiten und Konsequenzen der aAB als überflüssig erscheinen läßt, so daß sie zur eigentlichen Funktionsbestimmung der aAB nicht mehr vordringen.

6.1.2. Die aAB als Instrument zur Erhaltung oder Bestätigung von 'Statusansprüchen' (Offe)

Offe orientiert sich bei seiner Beurteilung der analytischen Arbeitsbewertung offensichtlich stark an Baldamus (1960), der die Problematik der Lohngerechtigkeit vorwiegend unter der Fragestellung einer angemessenen Relation von Arbeitsmühe und Arbeitsentgelt untersucht (vgl. S.25 u. S.34).²⁾

Nicht anders ist zu erklären, daß Offe die "Beanspruchungsfelder" Fachkönnen, Belastung, Verantwortung, Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse) nach ihrer Aussagefähigkeit hinsichtlich der "Arbeitsmühe" untersucht und dabei - obwohl es ihm letztlich nur um den Nachweis geht, daß die Arbeitsbewertung einen wichtigen Beitrag zur Mystifizierung des Leistungsprinzips leistet³⁾ - auch die einzelnen Anforderungsmerkmale einer Kritik unterzieht.

Da für Offe (1975) offensichtlich nur die physische Anstrengung als Maßstab der Arbeitsmühe in Betracht kommt und er zugleich davon ausgeht, daß mit abnehmender "Naturnähe" der Arbeit auch die physische Arbeitsmühe abnehme, erwartet er von der technologischen Entwicklung eine Senkung und Angleichung der subjektiven Kosten der Arbeit an unterschiedlichen Arbeitsplätzen. Diese Entwicklung macht seiner Meinung nach die subjektiven Kosten der Arbeit zur Begründung von Lohndifferenzen immer untauglicher (vgl. S.131 f.).

Damit verliere - nebenbei bemerkt - auch der in der Marxschen Arbeitswertlehre enthaltene Gedanke unterschiedlicher Reproduktionskosten der Arbeitskraft bei unterschiedlichen Tätigkeiten mit fortschreitender technologischer Entwicklung an Relevanz (vgl. ebenda).

Auch wenn Offe die "Einebnung positionsspezifischer Unterschiede" in einigen Anforderungsarten festgestellt haben will (vgl. S.142) und er darunter sowohl die Verringerung als auch die Angleichung der Belastungen versteht, so wird damit keineswegs - wie von Offe unterstellt - die Vorstellung "eines differentiellen Wertes von Arbeitsfunktionen" obsolet (vgl. ebenda). Eine gleiche Belastung in einzelnen Anforderungsarten macht das Verfahren selbst keineswegs überflüssig. Die Kritik Offes an der Aussagefähigkeit der Anforderungsarten durch die "objektive Verminderung im Arbeitsaufwand", welche angeblich der Anwendung

der genannten Anforderungsarten zunehmend den Boden entziehe, ist in dieser Form ungerechtfertigt. Einmal wird die Differenzierungsfähigkeit eines entwickelten Arbeitsbewertungssystems unterschätzt und zum anderen wird hier offensichtlich der spürbare Belastungsrückgang in verschiedenen Anforderungsarten, der aber durchaus mit einem Belastungsanstieg bei - zugegebenermaßen - wenigen Tätigkeiten korrespondiert, mit der Einebnung von erfassbaren Unterschieden verwechselt. Rückläufige Anforderungen sind - wie an anderer Stelle wiederholt bewiesen - nicht als ein Signal für ein bevorstehendes Ende des Verfahrens zu werten, sondern als neue - von den Arbeitgebern längst erwartete - Qualität.

Die neue Qualität der Anwendung der Arbeitsbewertung als Abgruppierungsinstrument ist allerdings von Offe noch nicht berücksichtigt worden, obwohl er selbst eine Begründung für mögliche Abgruppierungen liefert.

So ist nach Offe nur noch ein Teil der formalen Ausbildung für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendig, wodurch seiner Meinung nach "die Vorstellung einer Entschädigung aller, also auch der 'überschüssigen' Ausbildungsaufwendungen durch entsprechende Differenzierung des Arbeitseinkommens ihren Sinn (verliert)" (S.127).

Offe verweist in diesem Zusammenhang mit Recht auf die Komplizierung der Einstufungsfrage bei der Einführung neuer Arbeitstechniken, die insbesondere dann auftritt, wenn "technologische Verbesserungen die physische Produktivität eines Arbeitsplatzes erhöhen und zugleich die bei der Arbeit auftretenden Belastungen reduzieren" (S.133).

Offe sieht für die Neueinstufung dieser Arbeitsplätze keine verbindliche Grundlage. Normalerweise werde diese Problematik allerdings durch das Festhalten an einer "Hierarchie sanktionierter Ansprüche", die nicht mehr durch funktionale Kriterien abgestützt werden könnten, gelöst.

Offe stützt sich in diesem Zusammenhang auf Erkenntnisse des Ifo-Instituts ("Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts") aus dem Jahre 1962, wonach die Betriebe in der Regel über alle technischen Veränderungen hinweg an der Kontinuität der Lohnstruktur festhalten und das Prinzip der "Bewahrung erworbener Rechte" auch auf diejenigen Arbeitsplätze angewendet werde, deren Wert im Zuge technologischer Veränderungen gemindert worden

sei. Auch weitere Literaturverweise auf Heitbaum (1956) und Schäfer (1954) können allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese Praxis der "Ignorierung" technischer Veränderungen und des Verzichts auf formal mögliche Lohnkostenreduzierungen stark von der jeweiligen Konjunktur - und Arbeitsmarktlage diktiert wurde und nicht - wie die heutige Praxis der Abgruppierung beweist - verallgemeinert werden kann.

Dies wird eigentlich auch vom Ifo-Institut nicht bezweifelt, das an verschiedenen - von Offe nicht beachteten - Stellen darauf verweist, daß die gewonnenen Ergebnisse im Zusammenhang mit der günstigen Konjunktur zum Zeitpunkt der Untersuchung gesehen werden müßten.⁴⁾

Folgt man Offe, so existiert offenbar ein von allen technischen Elementen gänzlich unabhängiger, aber fest institutionalisierter Konsensus über den relativen Wert der Arbeitsfunktionen.

"Dieser Konsensus kann durch die Verwendung von technischen Aufwands- und Ertragskategorien nicht erklärt, sondern durch den ideologischen Bezug auf Leistungsdimensionen allenfalls rationalisiert werden" (S.136).

So verbleibt in Ermangelung technischer Kriterien der Bestimmung des Lohnstatus "als einzige Stütze eines bestehenden Systems von Lohnrelationen der Konsensus über ihre Angemessenheit" (S.137).

Träger dieses Konsensus seien einmal - und in erster Linie - die Arbeitnehmer selbst, die die relative Höhe ihrer Löhne "nach Maßgabe normativer Traditionen (...) zu legitimieren suchen" (ebenda). Außerdem müsse dieser Konsensus sich auch auf die Leistungspositionen, die die Einkommensverteilung verantworten sowie die Gewerkschaften und Teile der Öffentlichkeit erstrecken (vgl. ebenda).

So erklärt sich nach Offe die relative Lohnhöhe "durch ein irreduzibles System sanktionierter Ansprüche" (ebenda). Ein dauerhafter Konsensus kann sich unserer Meinung nach allerdings nur auf Fakten stützen, die für alle Beteiligten wahrnehmbar sein müssen; der Maßstab für den Wert einer bestimmten Arbeitsfunktion, auch wenn er aus traditionellen Anschauungen abgeleitet ist, muß sich an diesen wahrnehmbaren und nachvollziehbaren, also notwendigerweise relativ groben Unterscheidungsmerkmalen orientieren. Diese groben Unterscheidungsmerkmale sind als Be-

stimmungsmerkmale des Arbeitswertes in den Anforderungskatalog des AB-Verfahrens eingegangen und durch weitere Unterteilungen und die Verfeinerung der Skalierung der Belastungsgrade ihrer Grobheit aber z.T. auch ihrer Nachvollziehbarkeit beraubt worden. Bei der Durchführung der Arbeitsbewertung, an deren Ende nur ein abstrakter Arbeitswert steht, vollzieht sich der eigentliche Bewertungsvorgang losgelöst von seiner ursprünglich sinnvoll nachvollziehbaren Grundlage.

Obwohl sich also die Verfahrenssystematik auf traditionelle Vorstellungen stützt, die eigentlich - wie Offe richtig feststellt - der Sicherung bestehender Verhältnisse dienen, ergeben sich andererseits aus der Möglichkeit technischer und organisatorischer Veränderungen auch Abgruppierungsmöglichkeiten, auf deren tatsächliche Realisierung - wie die gegenwärtige Situation zeigt - angesichts der entspannten Arbeitsmarktlage kaum verzichtet werden dürfte; so ist das Verfahren zwar der Form nach "traditionell", seinem Inhalt nach aber dabei, die Verhältnisse gründlich umzuwälzen.

Obwohl sich in der Vereinbarung eines Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung eigentlich nur ein Konsensus über die Anerkennung der Notwendigkeit einer Lohn- und Gehaltsdifferenzierung manifestiert, kann sich die Arbeitgeberseite jederzeit auf diesen Konsensus berufen und damit auch die konsequente Anwendung einer "gerechten" Verfahrenssystematik legitimieren, die die anforderungsgerechten Lohnrelationen den sich immer schneller vollziehenden Veränderungen im Arbeitsprozeß anpaßt. Die aAB liefert nach allgemeinem Verständnis nur Momentaufnahmen der Qualität der Arbeitsanforderungen aller bewerteten Arbeitsplätze, ändern sich diese Anforderungen nicht zum gleichen Zeitpunkt und im gleichen Maße, so müssen die Veränderungen an einzelnen Arbeitsplätzen aufs neue einem vereinbarten Verfahren unterzogen werden, damit dem bestehenden Maßstab der Lohnrelationen genüge getan wird.

Nachvollziehbar wird dem einzelnen Arbeitnehmer die Veränderung möglicherweise nur über den Umweg über die Arbeitsbewertung, die ihm z.B. die Rechtmäßigkeit der Abgruppierung auf der Grundlage vereinbarter Anforderungskriterien nachdrücklich vor Augen führt, die aber ihre Autorität aus ihrem "traditionellen Ansatz" und der Übereinstimmung hierüber bezieht.

Ob in einem solchen Falle noch von einem Konsensus aller Beteiligten gesprochen werden kann, darf mit Recht bezweifelt werden; es handelt sich hierbei auch nicht mehr um ein Verfahren, das bestehende Verdienstunterschiede technisch sanktionieren will, wie Offe es ausdrückt, sondern um ein Verfahren, das diese Unterschiede weiter zu Gunsten der Kapitalseite vertiefen will, es ist also keineswegs ein statisches, sondern ganz im Gegenteil ein sehr dynamisches Instrument der Lohnfindung, das unter dem Vorwand, anforderungsgerechte Lohnrelationen herbeiführen zu wollen darangeht, die Lohnquote zu senken, wobei der ursprüngliche Anspruch, anforderungsgerechte Lohnrelationen herbeiführen zu wollen, weitgehend in den Hintergrund treten oder sogar verletzt werden muß.

Richtig ist die Feststellung Offes, daß Lohnunterschiede nach außen nur deshalb aufrechterhalten werden können, "weil die Fiktion ihrer technischen Begründbarkeit zur normativen Tradition erhoben worden ist" (S.140).⁵⁾

Das heißt allerdings nicht, daß die bestehenden Lohndifferenzen immer und überall von den Beteiligten anerkannt werden müssen. Ganz im Gegenteil ermöglicht gerade die Anerkennung der technischen Begründbarkeit von Lohnunterschieden eine Loslösung der Lohndifferenzierung von kulturell definierten Einkommensansprüchen. Das Lohndifferenzierungsinstrument wurde zum Lohnsenkungsinstrument, nicht ohne dabei an Ansehen als Lohndifferenzierungsinstrument zu verlieren, allerdings zunächst ohne Minderung des Erfolges.

Die aAB besitzt also die Möglichkeiten, trotz formaler Anerkennung tradiertter Vorstellungen, diese selbst zu unterlaufen. Das System der tradierten Vorstellungen kann und muß sogar im Ensemble der Anforderungsarten und in der Gewichtung erhalten bleiben - denn gerade diese Tatsache wird mit der technischen Aushöhlung des Bedeutungsinhalts dieser Merkmale zur Voraussetzung ihrer Untergrabung (Beispiel Fachkönnen).

Wenn Offe (1975) feststellt, daß die von der analytischen Arbeitsbewertung ermittelten Arbeitswerte "ihrem objektivistischen Schein zuwider (...) nichts anderes als der Ausdruck sanktionierter Statusansprüche (sind)" (S.149), so orientiert er sich dabei zunächst an seiner eigenen Analyse der Unzulänglichkeit des Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung, derzufolge

ein Rückgriff auf sanktionierte Statusansprüche notwendig war und an der oberflächlichen Bestätigung einer unveränderten Lohnstruktur in der Einführungsphase der aAB, bzw. in der Hochkonjunktur.

Bezüglich der Unzulänglichkeit des Verfahrens der aAB lernen wir von Offe, daß "das Problem der Zusammenfassung und Gewichtung einzelner 'Belastungs'-dimensionen zu einem einheitlichen 'Wertindex' nur in vollends arbiträrer Weise zu lösen (ist)" (S.143); womit offensichtlich auch entgültig der Beweis erbracht worden ist, daß die Arbeitsbewertung ihrem eigenen Anspruch in keiner Weise gerecht werden kann.

Weil das Gewichtungsproblem eben nicht lösbar sei, bleibt der analytischen Arbeitsbewertung nach Offe eben kein anderer Ausweg als "kulturelle Definitionen über den Prestigewert verschiedener Anforderungsarten in die Indexbildung einzubeziehen und sich so, trotz des eindrucksvollen Aufwandes an schein-objektiven Meßverfahrens, auf das Fundament institutionalisierter Gestaltungshierarchien zurückzubegeben, das durch diesen Aufwand freilich verschleiert wird" (S.144).

Mit der Auflösung des Zusammenhangs zwischen den Kriterien gelernt, ungelernt, angelernt - sowie den für das Kriterium "gelernt" geltenden weiteren Differenzierungen nach Grad und Dauer der Ausbildung und der Lohn- bzw. Gehaltseinstufung, ebnen sich längerfristig allerdings auch die damit verbundenen "kulturell sanktionierten Einkommensansprüche" (Offe) bestimmter Arbeitnehmergruppen ein.

"Kulturell sanktionierte Einkommensansprüche" verlieren eben zunehmend deshalb ihre Legitimationsbasis, weil Einkommensansprüche nur noch aus den tatsächlich vorhandenen Anforderungen und der Höhe der jeweiligen Beanspruchung abgeleitet werden können; die Wirkung der "kulturell sanktionierten" Bedeutung der Anforderungsart "Fachkönnen" oder der mit einer Leitungstätigkeit verbundenen Anforderungsart "Verantwortung", die möglicherweise der Legitimation von Einkommensansprüchen dienen könnte, wird dadurch relativiert, daß sie nur als Anforderungen unter anderen berücksichtigt werden und wie diese einem moralischen Verschleiß unterworfen sind. "Kulturell sanktionierten Einkommensansprüchen" wird daher nur soweit entsprochen, soweit es für die betriebliche Herrschaftsausübung des Kapitals - etwa bei der Bewertung von Schlüsselarbeitsplätzen - notwendig erscheint.

Will die Arbeitgeberseite allerdings die Möglichkeit der Anpassung der Löhne an die veränderten Anforderungen in vollem Umfange wahrnehmen, so darf sie auf die "Hierarchie positions-spezifischer Ansprüche" keine Rücksicht nehmen.

Ein entspannter Arbeitsmarkt dürfte günstige Voraussetzungen für eine solche Strategie mitbringen. Demgegenüber erweckt Offe den Eindruck, als widerstünden die kulturell sanktionierten Statusansprüche allen Zeitläufen und Arbeitsmarktschwankungen.

Die Verschleierung der tatsächlichen Funktion der AB ergibt sich demnach nicht zuletzt aus der (vermeintlichen) Orientierung der aAB an der tradierten Lohnstruktur.

Dieser Eindruck wird allerdings nicht zuletzt von vielen Arbeitswissenschaftlern bewußt erweckt: So soll die Arbeitsbewertung angeblich "nach herrschender Meinung im wesentlichen zu einer Harmonisierung der Vergütungssätze und nicht zu einer radikalen Änderung der bestehenden Verhältnisse führen" (Hetzler 1964, S.182).

6.1.2.1. Exkurs: Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Kritik der analytischen Arbeitsbewertung

Die am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal entwickelte kritische Position zur analytischen Arbeitsbewertung, die insbesondere von Stephan Laske (1975) und Otto Foit (1978) repräsentiert wird, soll hier aufgrund ihrer Nähe zu der von Offe repräsentierten sozialwissenschaftlichen Position nicht unerwähnt bleiben.

Foit, der die wesentlichen Argumente von Offe aufgreift, kommt wie dieser zu einer falschen Funktionsbestimmung der analytischen Arbeitsbewertung. Wegen seiner vorgängigen Konstruktion eines - unserer Meinung nach - nur für die Einführungsphase gültigen Konsensus aller Beteiligten, kommt er, trotz einer ausführlichen Kritik der einzelnen Verfahrensschritte und der Erkenntnis, daß vielfältige Interesseneinflüsse und Unzulänglichkeiten des Verfahrens nicht zu einer Ermittlung, sondern letztlich nur zu einer Setzung der Arbeitsschwierigkeiten führen, nur zu der Feststellung unterschiedlicher Interessen an der Arbeitsbewertung, die den Grundkonsensus aber nicht in Frage stellen.

Seiner Meinung nach versucht die Arbeitsbewertung in erster Linie "auf der Grundlage des 'diffusen' Konsens von Bewertern und Bewerteten über die relativen Differenzen in der Arbeitsmühe das abzubilden (zu rationalisieren), was sich in normativer Tradition als angemessen verfestigt hat" (S.87).

Für Foit ergibt sich der Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern letztlich aus einem Gleichgewicht der unterschiedlichen Interessen. In der Verhinderung der Lohndrift auf der einen Seite und der Stabilisierung der Löhne und Gehälter in der Krise auf der anderen Seite definieren sich sozusagen die strategischen Interessen der Tarifparteien, die durch die individuellen Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber an der Würdigung ihres persönlichen Beitrages (Arbeitnehmer) und der Sicherstellung der Leistungsbereitschaft durch Einkommens- und Statusdifferenzierung ergänzt werden (vgl. S.64).

Foit kolportiert wiederholt die von verschiedenen Arbeitswissenschaftlern und Praktikern erhobene Forderung, die Arbeitsbewertung dürfe nicht zu einer Revolution im Lohn- und Gehaltsgefüge führen (vgl. S.86, S.102, S.136); er will damit sowohl die Überflüssigkeit der Arbeitsbewertung, die ja eben doch nur bestehendes sanktioniert, als auch das Scheitern ihres Anspruchs an ihren selbst gesetzten Schranken nachweisen. Daß diese Forderung aber selbst nur Bestandteil der Einführungsstrategie der Arbeitgeber war und zwar im Rahmen des von Foit immer wieder betonten Konsensus der Beteiligten, dürfte sich inzwischen - an Foit vorbei - in der "revolutionären" Abgruppierungspraxis bestätigt haben.

Der große Fehler von Foit und Offe besteht vor allem darin, daß sie das Verfahren losgelöst von seinen Anwendungsbedingungen betrachten, also sowohl von den speziellen Problemen der Bewerteten, als auch von der konjunkturellen Lage und von der tatsächlichen oder möglichen Entwicklung der Arbeitsbedingungen, deren Durchsetzung und lohnmäßige Realisierung wiederum nicht unabhängig von der Beschäftigungssituation betrachtet werden kann. Nur so läßt sich erklären, wieso Foit oder auch Offe nicht zwischen der formalen Gestaltung des Verfahrens und seinen konkreten Auswirkungen unterscheiden und wieso sie nicht die besonderen Bedingungen in der Einführungsphase der aAB berücksichtigen.

In der Tat sieht es zunächst so aus, als ob aufgrund der "dem

Arbeitsbewertungssystem immanenten bestandskopierenden Werte⁶⁾ (...) nur eine permanente Reproduktion des status quo erfolgen (könne)" (Foit 1978, S.171).⁷⁾

Das Anknüpfen an tradierte Wertvorstellungen hat aber - insbesondere in der Einführungsphase der aAB - eine ganz andere Funktion, als die von Foit herausgestellte; zunächst bedeutet die Festschreibung eines bestimmten Wertsystems keineswegs die Festschreibung bestimmter, mit dem Wertsystem zu irgendeinem Zeitpunkt korrelierender Einkommensstrukturen. Ganz im Gegenteil kann das verfahrensmäßige Festschreiben von Wertvorstellungen auf der Grundlage der zur Zeit der Entwicklung des Verfahrens - im Zuge der technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung - einen ganz entgegengesetzten Effekt haben.

Foit erkennt vor allem den dynamischen Charakter der aAB, indem er den Entwurf eines Arbeitsbewertungsverfahrens und die in diesen Entwurf eingehenden "bestandskopierenden Wertungen" mit der tatsächlichen Wirkungsweise der Arbeitsbewertung verwechselt. Er übersieht, daß die Gestaltung des Verfahrens für die spätere Wirkungsweise beinahe von untergeordneter Bedeutung ist (vgl. dazu auch unsere Kritik an Offe).

Der unmittelbare Grund für die Übernahme tradierter Wertvorstellungen in das Verfahren, die sich ja insbesondere in den Gewichtungsverhältnissen der einzelnen Anforderungsarten zueinander niederschlagen, liegt in den einführungstaktischen Überlegungen der Anwender begründet, die zunächst daran interessiert sind, das Widerstandspotential der Betroffenen durch ein Anknüpfen an bekannte bzw. bewährte Vorstellungen so niedrig wie möglich zu halten. Zur selben Strategie gehört natürlich auch der überall beobachtete Höhergruppierungseffekt in der Einführungsphase (Einführungsbonus), der natürlich zunächst durch die Bestätigung der bestehenden Strukturen und die proportionale Bevorzugung der ohnehin privilegierten Arbeitsplätze, die von Foit beklagte Reproduktion des status quo zu bestätigen scheint. Die aAB ist aber als Lohnfindungsmethode gar nicht in der Lage, diese Strukturen - ohne Änderungen des Verfahrens selbst - bei veränderten Anforderungen zu bestätigen. Die Bestätigung tradierter Lohnstrukturen bedürfte vielmehr einer permanenten Anpassung des Verfahrens (Änderungen der Anforderungsarten und des Gewichtungsschlüssels) an die sich verändernde Anforderungsstruktur.

Es fehlte - vor allem auf Seiten der Gewerkschaften - nicht an Versuchen, eine solche Anpassung durchzusetzen, sie scheiterten aber zumeist am Widerstand der Arbeitgeber, die gerade von der festgeschriebenen, an "überholten Wertvorstellungen" orientierten Verfahren profitieren.

Daß sich das Verfahren an tradierten Wertvorstellungen orientiert und bei seiner Ausarbeitung durchaus einem Konsensus zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entsprach, gerät also den Arbeitgebern, die sich in der Gestaltung der Arbeitsplätze keineswegs tradierten Wertvorstellungen verpflichtet fühlen, zu einem deutlichen Vorteil.

Nach Foit würde nun "das Infragestellen einzelner Anforderungsarten (...) nicht nur das Einkommen, sondern primär die Legitimation der hierarchischen Ordnung tangieren" (S.191).

Geht man allerdings davon aus, daß die bestehende hierarchische Ordnung eines Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt die ihr zugedachte Funktion erfüllt, so wäre es aus der Sicht des Arbeitgebers töricht, diese Hierarchie zu beseitigen. Wird diese Hierarchie - etwa in den unteren Rangstufen - für das Funktionieren des Betriebes obsolet, so ist es gerade die analytische Arbeitsbewertung, die durch eine Neubewertung mit der Einkommenshierarchie auch die "Legitimation der hierarchischen Ordnung" aufhebt. Dies geschieht allerdings nicht durch eine "willkürliche" Veränderung der Anforderungsarten, sondern durch die Bewertung der durch arbeitstechnische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen veränderten Anforderungsstruktur. Gerade hierin liegt ja die "Stärke" der aAB, daß sie eben nicht tradierte Einkommens- und Statusverhältnisse erhält, sondern jeweils den sich verändernden betrieblichen Bedingungen anpaßt.

6.1.3. Der 'Verstoß' der Arbeitsbewertung gegen das 'Lohngesetz' (Mendner)

Im Unterschied zu Fürstenberg und Offe versucht Mendner (1975a) eine Funktionsbestimmung der analytischen Arbeitsbewertung mit Hilfe von marxistischen Kategorien.

Dieser Versuch beschränkt sich allerdings auf die Behauptung, die analytische Arbeitsbewertung trage durch die Beschränkung auf die jeweilige Tätigkeitsqualifikation dazu bei, den Arbeits-

lohn (Preis der Ware Arbeitskraft) unter den Wert der Arbeitskraft zu senken, weil der Wert der Arbeitskraft durch die Gesamtausbildungskosten mitkonstituiert werde (vgl. S.230). Mendner berücksichtigt dabei nicht, daß Arbeitsvermögen nicht gleich Arbeit ist. Wird das Arbeitsvermögen nicht verkauft - und dies gilt auch für einen "Teilverkauf" - "so nützt es dem Arbeiter nichts, so empfindet er es vielmehr als eine grausame Notwendigkeit, daß sein Arbeitsvermögen ein bestimmtes Quantum Lebensmittel zu seiner Produktion erheischt hat und stets wieder von neuem zur Reproduktion erheischt" (Marx, MEW 23, S.187). Außerdem berücksichtigt Mendner in seiner ganzen Argumentation nicht, daß der "Lohn für geschickte Arbeit mit der allgemeinen Entwicklung, die die Produktionskosten spezifisch geschulter Arbeitskraft herabsetzt, (sinkt)" (MEW 25, S.403).⁸⁾

Wenn wir nun den Versuch Mendners, die Funktion der analytischen Arbeitsbewertung mit marxistischen Kategorien erfassen zu wollen, kurz aufgreifen, so gehen wir - entgegen der Auffassung verschiedener Autoren (neben Offe 1975, u.a. Zinn 1972),⁹⁾ die mehr oder weniger eine Loslösung des Preises der Ware Arbeitskraft von ihrem Wert feststellen, oder die Bestimmungselemente des Wertes der Arbeitskraft nicht mehr anerkennen bzw. andere Aspekte der Bestimmung der Lohnhöhe in den Vordergrund stellen - davon aus, daß sich im Zuge der Entfaltung des Warencharakters der Arbeitskraft auch für bisher nicht betroffene Arbeitnehmergruppen das Prinzip der Bezahlung nach dem tatsächlichen Wert der Arbeitskraft verstärkt durchsetzen wird.¹⁰⁾ Dabei gehen wir weiter davon aus, daß die analytische Arbeitsbewertung in diesem Prozeß eine wichtige Rolle spielen wird, die darin besteht, die Entwicklung von Preis und Wert der Arbeitskraft im Zuge der permanenten Umwälzung der technischen und organisatorischen Arbeitsplatzstrukturen einander anzupassen.¹¹⁾ Unterstützt wird diese Tendenz durch die wissenschaftlich-technische Entwicklung, die Arbeitsmarktlage, sowie die Verwohlfeilerung qualifizierter - auch akademischer Ausbildung, realisiert aber durch die analytische Arbeitsbewertung.¹²⁾

Die analytische Arbeitsbewertung verstößt also nicht gegen das Lohngesetz, wie uns Mendner glauben machen will, sondern sie trägt ganz im Gegenteil mit zu seiner Vollstreckung bei.

Bei dem hier dargelegten Prozeß gilt es aber immer zu berück-

sichtigen, daß der Arbeitslohn als Preis der Ware Arbeitskraft sich vorübergehend oder in bestimmten Fällen auf Dauer vom Wert der Arbeitskraft unterscheiden kann. Entfaltung des Warencharakters der Arbeitskraft heißt also für uns zunächst nur, daß der Preis der Arbeitskraft sich ihrem Wert annähert oder mit diesem in Übereinstimmung gebracht wird. Erst auf dieser Grundlage, auf der Basis einer weitgehenden Entsprechung von Wert und Preis der Arbeitskraft, variiert der Arbeitslohn im Durchschnitt und verhältnismäßig mit Veränderungen des Wertes der Arbeitskraft.

Dabei ist es durchaus kein Glück nach dem Wert der Arbeitskraft bezahlt zu werden, genauso wenig wie es ein Glück ist, "produktiver Arbeiter" zu sein (Marx, MEW 23, S.532); aber es ist auch kein Unrecht, obwohl nach Engels (MEW 19) auch der gerechteste Tagelohn, eben die Bezahlung der Arbeitskraft nach ihrem Wert und das gerechte Tagewerk, das dem Arbeiter seine Arbeitskraft beläßt, immer noch auf eine ungerechte Teilung des Arbeitsproduktes hinausläuft und damit auf die Erhaltung des Arbeiters, der nichts besitzt als seine Arbeitskraft (vgl. S.247 f.). Gerade wenn man die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich berücksichtigt, so wird die Funktion der aAB als flexibles Anpassungsinstrument des Preises der Ware Arbeitskraft (hier Gehalt) an den Wert der Arbeitskraft deutlich. Das politische oder soziale Bestimmungselement des Angestelltengehalts gehört für die überwiegende Mehrheit der Angestellten endgültig der Vergangenheit an.¹³⁾ Es besteht kein Zweifel, daß die analytische Arbeitsbewertung unter den Bedingungen des "entspannten" Arbeitsmarktes ihre tatsächliche Funktion, die permanente Anpassung des Preises der Arbeitskraft an ihren Wert durchsetzen kann. Dabei versucht die Arbeitsbewertung das "historisch-moralische" Element der Bestimmung des Wertes der Ware Arbeitskraft zu unterlaufen, indem sie dieses kollektiv erkämpfte Lebensniveau dadurch zu entwerten sucht, daß sie die Wertsenkung der individuellen Arbeitskraft betreibt. Ansatzpunkte hierfür sind die konkreten Anforderungen der Arbeitsplätze, deren Veränderungen sich auf die Qualifikation und die körperliche bzw. seelische Belastung als weitere Bestimmungselemente des Wertes der Ware Arbeitskraft auswirken. Über diese Wirkungsweise der Arbeitsbewertung läßt sich aber genauso wenig moralisieren, wie über die Grundlage der Lohnarbeit,

den Überschuß des Gebrauchswertes über den Tauschwert der Arbeitskraft.¹⁴⁾

Auch Gomberg/Moschenski (1974) gehen davon aus, daß der Lohn als Preis der Ware Arbeitskraft in den kapitalistischen Ländern dem Wertgesetz unterliegt (vgl. S.311); die analytische Arbeitsbewertung verstößt ihrer Meinung nach nicht gegen dieses Prinzip und zwar auch dann nicht, wenn sie z.B. die vergangenen Aufwendungen für die Ausbildung nicht berücksichtigt, "sondern lediglich die Unterschiede im Qualifikationsniveau sowie die im Prozeß der Anwendung der qualifizierten Arbeitskraft erfolgende laufende Verausgabung" (S.312).

6.2. Die 'Hauptfunktion' der analytischen Arbeitsbewertung

Die Hauptfunktion der analytischen Arbeitsbewertung besteht unserer Meinung nach darin, eine kontinuierliche Anpassung der Löhne und Gehälter an technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen zu gewährleisten.

Voraussetzung für eine solche Anpassung war zunächst die Lösung der Lohn- und Gehaltsbestimmung von der Person des Arbeitsplatzinhabers und die gleichzeitige Orientierung auf eine arbeitsplatzbezogene Lohnfindung, wie sie sich in allen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung in ihrer systematisiertesten Form niederschlägt (vgl. dazu den gewerkschaftlichen Beitrag zur Verbreitung der AB weiter unten).

Mit der Orientierung auf den Bewertungsgegenstand "Arbeitsplatz", der zugleich Gegenstand von Rationalisierungsmaßnahmen ist, die seine ständige Veränderung bedingen, ist auch die Trennung vom jeweiligen Arbeitsplatzinhaber vollzogen, dessen Qualifikation im Vergleich zur dynamischen Entwicklung der Arbeitsplatzstruktur einem starken moralischen Verschleiß unterworfen ist. Damit sind die Voraussetzungen für eine Entwertung veralteter Qualifikationen gegeben.

Die analytische Arbeitsbewertung kann also als ein Instrument angesehen werden, das dazu dient, "die Lohnstruktur an die veränderte Arbeitsplatzstruktur anzupassen und herkömmliche Berufsqualifikationen zu entwerten" (Gerlach 1973, S.84). Es kann davon ausgegangen werden, daß sich diese relativ allgemeine Funk-

tionsbestimmung jedem aufdrängt, der sich mit der analytischen Arbeitsbewertung näher befaßt.

Dafür spricht u.a., daß die Auseinandersetzung zwischen Befürwortern und Gegnern der aAB - insbesondere auf Gewerkschaftsseite - von vorneherein in der Frage gipfelte, ob sich die technologische Entwicklung positiv oder negativ auf die Entwicklung des Eingruppierungsniveaus auswirken wird, oder anders ausgedrückt, ob zukünftig aufgrund zu erwartender wachsender Qualifikationsanforderungen mit Höhergruppierungen zu rechnen sei.

Neben Bieding/Wendler (1971), die auf diese Problematik verweisen, aber selbst keine Prognose abgeben, sondern denjenigen, die eine Höherqualifikation erwarten, die Befürwortung - und denjenigen, die eine Degualifizierung erwarten, eine Ablehnung des Verfahrens empfehlen (vgl. S.61; vgl. unsere Darstellung dieser Position im 2. Kapitel dieser Arbeit), empfiehlt auch Pornschlegel (1963a) die Wahl der Entlohnungsform von der absehbaren Entwicklung des technischen Niveaus der Fertigung abhängig zu machen (vgl. S.257).

Trotz einschlägiger Warnungen, insbesondere von Bright (1963), haben die Gewerkschaften schließlich der Einführung und Anwendung der aAB nicht zuletzt deshalb zugestimmt, weil sie sich u.a. von der fortschreitenden Automation Höhergruppierungen versprachen.¹⁵⁾

Daß wir im folgenden nicht näher auf die Prognosen hinsichtlich möglicher Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf das Eingruppierungsniveau eingehen, liegt einmal daran, daß diese Prognosen sich zumeist nur auf den Qualifikationsaspekt und damit auf eine einzige Anforderungsart beschränken, zum anderen wird die Frage der Arbeitsorganisation, die eben nicht nur die Qualifikation tangiert, sondern eine Reihe von Anforderungsarten betrifft, in diesem Zusammenhang nur am Rande diskutiert.

Eigentlich kann man sagen, daß die Rolle der Arbeitsorganisation als eines wichtigen intervenierenden Faktors hinsichtlich des Eingruppierungsniveaus, überhaupt nicht verstanden wurde. Dabei sind es gerade arbeitsorganisatorische Veränderungen, die jenseits aller technologischen Entwicklungen direkt auf die Höhe des Arbeitswertes einwirken können.

Auch wenn man - schon aufgrund der Bedeutung der Arbeitsorgani-

sation - den Arbeitswert für relativ beliebig manipulierbar hält, sollte man allerdings doch die hinsichtlich der Systematik der aAB relevante Entwicklung der Verschiebung von Qualifikationsanforderungen im Zuge der technologischen Entwicklung berücksichtigen. Diese Entwicklung, die nach Brandt u.a. (1978) dem Abstraktionsprozeß der Arbeit geschuldet ist und zu einer Verschiebung der Qualifikationsanforderungen von prozeßspezifischen zu prozeßunspezifischen Anforderungen führt, erweitert das Spektrum möglicher Manipulierungen des Arbeitsbewertungsergebnisses so erheblich, daß sie hier nicht unerwähnt bleiben soll.

Brandt u.a. (1978) konstatieren ganz allgemein im Zusammenhang mit der Vertiefung und Ausweitung der EDV-Technologie einen zunehmenden Abstraktionsgrad der Arbeit; diese Tendenz wollen sie allerdings weniger als Dequalifizierungsprozeß denn als Verallgemeinerungsprozeß des Arbeitsvermögens verstanden wissen, d.h. die notwendigen Qualifikationsanforderungen werden immer weniger vom jeweiligen Arbeitsgegenstand bestimmt (vgl. S.393).

Für die aAB bedeutet die Unterscheidung zwischen Dequalifizierungsprozeß und Verallgemeinerungsprozeß des Arbeitsvermögens zunächst einmal eine Verschleierung der Konsequenzen dieser Entwicklung für das Eingruppierungsniveau.

Während die Konsequenzen von Dequalifizierungsprozessen ohne weiteres abzuschätzen sind, lassen sich die Folgen eines Verallgemeinerungsprozesses des Arbeitsvermögens nicht so leicht analysieren. Etwas deutlicher werden diese möglichen Folgen, wenn Brandt u.a. zwischen "prozeßspezifischer Qualifikation", also direkt auf die jeweilige Tätigkeit bezogenen Qualifikationen und "prozeßunspezifischen Qualifikationen" unterscheiden. An die Stelle "prozeßspezifischer Qualifikationen" treten ihrer Meinung nach mit wachsender Nähe zum EDV-System "prozeßunspezifische Qualifikationen"; bei Arbeitsplätzen im Umfeld des EDV-Systems stellten sie einen Rückgang des Anteils prozeßspezifischer Qualifikationen von 42 auf 25 Prozent fest, demgegenüber wuchs die Bedeutung prozeßunspezifischer Anforderungen, wie etwa Reaktionsfähigkeit und Konzentrationsvermögen, von 38 auf 61 bzw. 48 Prozent (vgl. ebenda).

Letztere Anforderungen sind aber gemäß der Logik der analytischen Arbeitsbewertung nicht den Qualifikationsanforderungen

zuzurechnen, sondern der Anforderungsgruppe geistige und/oder seelische Belastung. Diese Anforderungsarten rücken ohnehin mit dem ebenfalls von Brandt u.a. festgestellten Rückgang der körperlichen, muskulären Anforderungen gegenüber wachsender sinnlich-nervlicher Belastung in den Vordergrund (vgl. S.399).

Diese Entwicklung deutet unserer Meinung nach bereits weitere Manipulierungsmöglichkeiten der Arbeitsbewertungsergebnisse an.

Prozeßspezifische Qualifikationen der genannten Art dürften, ähnlich wie die Fähigkeit lesen und schreiben zu können, zur Einstellungsvoraussetzung und nicht zum Bewertungsgegenstand werden, dies nicht zuletzt deshalb, weil sie eben an vielen Arbeitsplätzen benötigt werden und daher als durchschnittliche Qualifikationen anzusehen sind.

Diese Logik trägt der wachsenden Austauschbarkeit, die einerseits ein Ergebnis der Abstrahierungstendenzen der Arbeit und andererseits ein Ergebnis der wachsenden Volksbildung, der Verbreitung allgemeiner Qualifikationsgrundlagen ist, Rechnung. Handelt es sich dagegen um herausragende Belastungen, so werden diese anderen Anforderungsgruppen ("geistige und seelische Belastung", "Verantwortung" etc.) zugeschlagen. Ob die Verminderung des Bewertungsergebnisses in der Anforderungsart "Fachkönnen" in diesen Anforderungsarten wieder ausgeglichen werden kann, hängt dann, wenn man alle anderen Manipulierungsmöglichkeiten vernachlässigt, vom jeweiligen Gewichtungsschlüssel ab.

Neben der bereits erwähnten Diskussion über die möglichen Folgen der Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf das Eingruppierungsniveau, wird bis heute eine weitere Diskussion darüber geführt, ob das Verfahren der aAB überhaupt in der Lage ist, z.B. Automationstätigkeiten zu erfassen. Im Mittelpunkt der vor allem unter Arbeitswissenschaftlern diskutierten Tauglichkeit der analytischen AB als Bewertungsverfahren für Automationstätigkeiten stand und steht allerdings nicht die Problematik der prozeßspezifischen Qualifikationen, sondern u.a. die bereits angedeutete Ablösung körperlicher Belastungen durch seelisch-nervliche Belastungen. So kritisieren Rohmert/Rutenfranz (1975) den vorwiegend energetischen Ansatz herkömmlicher Arbeitsbewertungsverfahren. Dabei wird die durch die Ände-

rung des Gestaltungszustandes menschlicher Arbeit eingetretene Verschiebung von der energetischen Belastung zur informativischen Belastung nur ungenügend oder überhaupt nicht berücksichtigt (vgl. S.9).

Eine ähnliche Auffassung vertritt auch der Direktor der Abteilung für Wirtschaftsanalyse der Automobilarbeitergewerkschaft der USA (UAW) Nat Weinberg (1965); er hält deshalb auch die gegenwärtigen Arbeitsbewertungssysteme auch im besten Falle für "nichts anderes als ein Mittel, die subjektiven Urteile des Managements hinter einem Schirm quantitativer Objektivität zu verbergen" (S.965). Dies zeigt sich seiner Meinung nach vor allem in der mangelnden Berücksichtigung der - mit fortschreitender Automation - veränderten Arbeitsanforderungen. Weinberg verweist darauf, daß sich mit der Einführung der Automation eine radikale Veränderung der Relevanz bisher angewandter Kriterien vollziehen könne, während andererseits Faktoren an Bedeutung gewinnen, die bisher nicht berücksichtigt wurden. So können seiner Meinung nach

"zum Beispiel physische Belastungen und physische Gefahren nahezu verschwinden. An ihre Stelle können Faktoren treten wie Ermüdung der Wahrnehmungsfähigkeit, Nervenbelastung, Einsamkeit und andere psychologische Probleme, die als Begleiterscheinungen der Automation festgestellt wurden" (S.965).

Diesen skeptischen Stimmen zur analytischen Arbeitsbewertung in hochmechanisierten bzw. automatisierten Arbeitsprozessen hält Braun (1969) seine Auffassung entgegen, daß die analytische Arbeitsbewertung nach wie vor die wichtigste Grundlage der betrieblichen Lohnfindung sei (vgl. S.549).

Diese Auffassung, die u.a. von Zander (1970a) mit der ganzen Autorität seiner jahrzehntelangen Beschäftigung mit den Problemen der Arbeitsbewertung mit der Feststellung unterstützt wird, daß die meisten Bewertungssysteme inzwischen methodisch so ausgereift und anpassungsfähig seien, daß sie auch "zukünftigen Änderungen auf technischem, wirtschaftlichen und gesellschaftlichem Sektor gewachsen sind" (S.180),¹⁶⁾ hat auch bei den Gewerkschaften die Hoffnung genährt, entsprechende Veränderungen in den Anforderungsarten mit Anpassungen des Verfahrens der aAB begegnen zu können (vgl. weiter unten).

Dies alles ist jedoch nur möglich vor dem Hintergrund einer - zum Zeitpunkt der Einführung und anfänglichen Anwendung der

aAB - noch nicht wirksam gewordenen negativen Veränderung des Eingruppierungsniveaus.

Die Tatsache, daß zunächst kein negativer Trend der Eingruppierungen festzustellen war, trug ganz wesentlich zur allgemeinen Verwirrung bei der Beurteilung der aAB bei. Dafür verantwortlich ist zunächst einmal eine "Erscheinung" der Stabilisierung der Eingruppierung bzw. der Höhergruppierung, die im Zusammenhang mit der Einführung der aAB wirksam wird und damit am ehesten als "Einführungsprämie" bezeichnet werden kann. So wurde z.B. die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung im britischen Kohlebergbau (ca. 300 000 Beschäftigte) dadurch erleichtert, daß von den Tarifparteien von vorneherein ein Absinken der Einkommen ausgeschlossen wurde; Differenzen zwischen dem bisherigen Einkommen und den Bewertungsergebnissen wurden über sog. "persönliche Raten" ausgeglichen. Darüber hinaus wurden alle Lohnsätze um einen Schilling pro Schicht erhöht. Auf diese Weise war es "in erstaunlich kurzer Zeit" möglich, die Lohnstruktur der britischen Kohlenarbeiter nach Prinzipien der aAB umzuwandeln, "ohne daß es bei diesem Vorgang zu größeren Auseinandersetzungen gekommen wäre" (Fürstenberg 1958, S.92).

Ein weiterer Grund für ein relativ stabiles Eingruppierungsniveau lag lange Zeit darin, daß die aAB zu einem Zeitpunkt eingeführt und angewendet wurde, der von der Hochkonjunktur und anhaltender Vollbeschäftigung gekennzeichnet war.

Die Vollbeschäftigung zwang die Arbeitgeber dazu, auf eine strikte Anwendung der aAB in jenen Fällen zu verzichten, die durchaus - aufgrund entsprechender Arbeitsplatzveränderungen - Abgruppierungen ermöglicht hätten.

Diese Praxis wird u.a. von Untersuchungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung aus dem Jahre 1962 bestätigt. Nach Angaben des Ifo-Instituts bedeutete ein sinkender Arbeitswert in der Regel für den betroffenen Arbeitnehmer nicht sofort auch sinkenden Lohn. Vielmehr gelte im allgemeinen das "Prinzip der Bewahrung erworbener Rechte", d.h. der bisherige Grundlohn werde auch dann - zumindest für eine längere Zeit - weitergezahlt, wenn der Wert des Arbeitsplatzes durch den technischen Fortschritt vermindert worden sei (vgl. S.69). Diese Praxis wurde an anderer Stelle damit erklärt, daß die Betriebe andernfalls mit einer Abwanderung der Arbeitskräfte rechnen müßten

(vgl. S.45 f.).

Eine weitere Erscheinung einer anfänglichen Höhergruppierung, die bei der Beurteilung der aAB Verwirrung stiftete, läßt sich auf eine "Scheinblüte" bestimmter Anforderungsarten im Zuge der Einführung technischer Neuerungen zurückführen. Insbesondere die Bewertung von sogenannten "Pionierarbeitsplätzen" (Bright), die sich in der Regel dadurch auszeichnen, daß die Schwachstellen der neuen Technologie besondere Anforderungen an die dort Beschäftigten stellen, führt zunächst zu einem überhöhten Eingruppierungsniveau. Die Bedeutung dieser vorübergehenden Überbewertungspraxis liegt unserer Meinung nach vor allem in ihrer Köderfunktion für die beteiligten Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften, denn gerade diese Bewertungspraxis birgt längerfristig große Gefahren für das Eingruppierungsniveau der an diesen Arbeitsplätzen Beschäftigten. Da sich z.B. die Auswahl der Anforderungsarten und die Höhe der Gewichtung an den nur vorübergehend auftretenden außergewöhnlichen Belastungen orientiert, wird mit der Beseitigung dieser Belastungen auch eine entsprechend große Abgruppierungsmöglichkeit eröffnet. Die Realisierung dieser Möglichkeit hängt wiederum vor allem von den äußeren Anwendungsbedingungen der aAB wie z.B. der Lage auf dem Arbeitsmarkt ab. Dagegen ist es eine Illusion, diese Abgruppierungsmöglichkeit bei entsprechenden Arbeitsmarktbedingungen durch eine Verfahrensänderung verhindern zu wollen. Diese Illusion, die durch die oben geschilderten Erscheinungen des Verzichts auf eine konsequente Anwendung der aAB genährt wird, weil neben der Aussetzung verschiedener Abgruppierungsmechanismen, die sich aus der technologischen Entwicklung ergeben, insbesondere auf eine gezielte Handhabung der Arbeitsorganisation zum Zwecke der Abgruppierung verzichtet wurde, schlägt sich vor allem in Vorschlägen zur Erweiterung und Anpassung des Anforderungskatalogs nieder (vgl. u.a. Weng 1963, S.200).

Gerade weil ein "veraltetes" Arbeitsbewertungsverfahren, das den betrieblichen Verhältnissen nicht mehr entspricht, also etwa Anforderungsarten enthält, die keine oder nur noch geringe Bedeutung besitzen und viel zu hoch gewichtet sind, große Vorteile hinsichtlich Abgruppierungsmöglichkeiten für das Unternehmen bringt, bringt auch die Anpassung der Anforderungsarten

hier nur vorübergehende Abhilfe und weckt zudem neue Illusionen über Einwirkungsmöglichkeiten auf die Handhabung und Beherrschung des Verfahrens. Über Verfahrensanpassungen lassen sich letztlich aufgrund der breiten Palette der Veränderungsmöglichkeiten der Arbeitsschwierigkeit, insbesondere der bisher kaum beachteten Möglichkeiten einer gezielten Anwendung arbeitsorganisatorischer Maßnahmen, keine Abgruppierungsmöglichkeiten abstellen; eine Lenkung oder Determinierung der Arbeitsbewertungsergebnisse durch eine entsprechende Verfahrensgestaltung ist vollends ausgeschlossen, solange der Bewertungsgegenstand, der Arbeitsplatz, in seinem Schwierigkeitsgrad einseitig vom Arbeitgeber bestimmt werden kann.

Es ist daher müßig, die Entscheidung für oder gegen die Anwendung der aAB davon abhängig zu machen, welche Auswirkungen der technisch-organisatorischen Entwicklung auf die Qualifikation z.B. der Angestellten prognostiziert werden können.

6.2.1. Die Entwicklung der analytischen Arbeitsbewertung vom Lohnstabilisierungs- zum Abgruppierungsinstrument

Für die Einführungsphase der aAB und für ihre Anwendung in Perioden der Vollbeschäftigung gilt gleichermaßen ein weitgehender Verzicht auf eine Realisierung von Abgruppierungsmöglichkeiten.

Obwohl die Einführungsphase der aAB vor allem dem Vertrauensgewinn bei den von ihr betroffenen Arbeitnehmern und ihren Gewerkschaften dient, ist die aAB hier allerdings ebensowenig funktionslos wie in den Phasen der Vollbeschäftigung.

Die Einführungsphase wird vor allem dafür genutzt, die "Wissenschaftlichkeit des Verfahrens" bei gleichzeitig relativ günstigen Bewertungsergebnissen (Vorweganhebung etc.) unter Beweis zu stellen. Da die meisten Arbeitsbewertungsverfahren sowieso in Zeiten der Hochkonjunktur eingeführt wurden, tragen die vertrauensbildenden Maßnahmen ohnehin gleichzeitig auch dem angespannten Arbeitsmarkt Rechnung. Da die Wachsamkeit der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften in einer Zeit, in der die Arbeitgeber ohnehin zu Konzessionen bereit sind, offensichtlich nicht so hoch ist wie in einer Zeit der Abwehrkämpfe, scheint dieses taktische Kalkül in der Handhabung der aAB kaum bemerkt worden zu sein.

Da sich in diesem Falle die Arbeitgeber in einer (arbeitsmarktbedingt) schwächeren Position befinden, versuchen sie mit Hilfe der aAB den Druck des Arbeitsmarktes quasi "wissenschaftlich" zu kanalisieren, um auf diese Weise das Lohnniveau zu stabilisieren.

Der Arbeitsbewertung ist also die Aufgabe zugedacht, das Eindringen von äußeren Faktoren in die Lohnfindung zu verhindern und stattdessen eine quasi zeitlose, konjunkturunabhängige Grundlage für die Lohnfindung zu etablieren. Die Chance dafür war günstig, denn eine solche Funktion - nur unter anderen Vorzeichen - hatten nach Mieth (1967) auch die Gewerkschaften der analytischen Arbeitsbewertung zugedacht. Mieth sieht in der aAB ein beiden Tarifparteien willkommenes Instrument, "das betriebliche Lohngefüge gegenüber kurz- und mittelfristigen Änderungen einzelner Lohnsätze am Arbeitsmarkt (zu isolieren)" (S.145).

Der Konsens zwischen den Tarifparteien besteht also danach praktisch in einem verfahrensmäßig festgeschriebenen Stillhaltabkommen, an das von beiden Seiten aber unterschiedliche Erwartungen herangetragen werden.

Alle diejenigen Autoren (vgl. neben Mieth 1967 auch Leiner 1963, sowie Foit 1978 und von gewerkschaftlicher Seite Pornschlegel 1975), die die arbeitsmarktpolitische Dimension der Arbeitsbewertung erkennen, beschränken sich jedoch entweder auf die Bremserfunktion der aAB in konjunkturellen Aufschwungsphasen mit einer entsprechenden Arbeitskräfteverknappung, also auf die Verhinderung von Driftprozessen, oder auf die Erwartung, die aAB werde umgekehrt in rezessiven Wirtschaftsphasen eine Kontinuität der Löhne und Gehälter sichern (vgl. zu diesem Aspekt Foit 1978, S.52).

Die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsanforderungen bleiben bei dieser Betrachtungsweise allerdings gänzlich unberücksichtigt und damit auch die eigentliche Funktion der aAB, die Anpassung der Löhne und Gehälter an die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung.

Während die einseitigen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsanforderungen durch die Arbeitgeber alle Hoffnungen auf eine Stabilisierung der Löhne und Gehälter in "rezessiven Wirtschaftsphasen" zerstören, scheint umgekehrt die Lohnstabilisierung in

"konjunkturellen Aufschwungphasen" besser zu funktionieren.

Diese unterschiedliche Wirkung entspricht aber durchaus der Logik des Arbeitsbewertungsverfahrens, denn die Veränderung der Arbeitsbedingungen hat mit dem Arbeitsbewertungsverfahren selbst nichts zu tun. Es geschieht also niemand ein Unrecht, wenn die Arbeitgeber - sogar mit Hilfe der Gewerkschaften - ein arbeitsmarkunabhängiges Lohnfindungssystem etablieren, das zumindest annäherungsweise alle Einflüsse ausschaltet, die nichts mit den jeweiligen arbeitsplatzspezifischen Anforderungen zu tun haben. Auf diese Weise können arbeitsmarktbedingte Driftprozesse, die aus "ungerechtfertigten" Forderungen resultieren, von den Unternehmen mit Hilfe der aAB verhindert werden, weil - wie Jens (1970) richtig feststellt - "eine Änderung der Entlohnung für einen Arbeitnehmer (...) jetzt eine Rechtfertigung gegenüber allen anderen Beschäftigten (verlangt)" (S.61).

Der Arbeitgeber erhält damit aber nicht "einen Schutz vor partiellen Lohnforderungen, da die Lohnstruktur erhalten bleiben muß" (Jens, ebenda), sondern zugleich auch umgekehrt die Verpflichtung, alle von ihm selbst initiierten, arbeitswertrelevanten Änderungen der Arbeitsbedingungen unverzüglich in eine entsprechende Änderung der Eingruppierung münden zu lassen, denn die Notwendigkeit dieser Änderung resultiert ebenfalls aus dem Rechtfertigungszwang gegenüber allen anderen Beschäftigten.

Obwohl der Arbeitgeber - wie bereits erwähnt - in der Einführungsphase der aAB, bzw. in der Hochkonjunktur auf eine Realisierung dieser Möglichkeiten zumeist verzichtet, wird deutlich, daß er mit ihrer Realisierung wiederum kein Unrecht begehen würde.

Vorerst steht allerdings die Verhinderung von Driftprozessen im Vordergrund, die zumeist daraus resultieren, daß die Arbeitnehmer "durch partielle Kontrolle der Lohnsysteme und der Arbeitsbedingungen den Arbeitsmarktvorteil in Lohnerhöhungen umsetzen können" (Schmiede/Schudlich 1976, S.104).

Die durch Ausnutzung der Mechanismen quantitativer Leistungslöhne entstandene method-drift und die daraus folgenden sekundären Driftprozesse, die jeweils aus der notwendigen Korrektur der verzerrten Lohnstrukturen resultieren,¹⁷⁾ lassen sich nur

durch eine Kombination von analytischer Arbeits- und Leistungsbewertung verhindern.

Deshalb ist die gemeinsame Anwendung der analytischen Arbeits- und Leistungsbewertung sowohl auf Arbeiter als auch auf Angestellten-tätigkeiten nicht nur ein Erfordernis der Personalpolitik, sondern auch ein Erfordernis der Lohnpolitik, denn nur eine durchgängige und einheitliche Anwendung von arbeitsmarkunabhängigen Lohnfindungsmaßnahmen kann ein Ausbrechen bestimmter Arbeitnehmergruppen aus der Einkommensstruktur eines Unternehmens verhindern.

Einen weiteren Beitrag zur Stabilisierung der Löhne und Gehälter leistet die aAB durch die Festlegung der Lohnstruktur, auf die in den "Allgemeinen Arbeitsbedingungen" bezug genommen wird.

Die faktische Ausschaltung der sog. Individualabrede, also der einzelvertraglichen Regelung der Rechte und Pflichten der Arbeitsvertragsparteien durch die "Allgemeinen Arbeitsbedingungen",¹⁸⁾ macht auch eine einzelvertragliche Vereinbarung der Löhne und Gehälter unmöglich. Mit dem feststehenden Lohngefüge eines Betriebes steht auch die Höhe des Arbeitslohnes an dem für einen neu eintretenden Arbeitnehmer vorgesehenen Arbeitsplatz bereits fest.

"Jedes Abweichen von der bestehenden betrieblichen, regelmäßig übertariflichen Effektivlohnstruktur für einen bestimmten Arbeitsplatz würde als Durchbrechung der Logik und Systematik des Arbeitsbewertungsverfahrens empfunden" (Säcker 1972, S.78).

Dem einzelnen Arbeitnehmer bleibt letztlich auch hier nur die Wahl, die "Allgemeinen Arbeitsbedingungen" mit allen Konsequenzen zu akzeptieren oder auf einen Vertragsabschluß zu verzichten. Eine Einwirkungsmöglichkeit auf die tatsächlichen Arbeitsbedingungen hat er in der Regel nicht.

Stabilisierung der Löhne und Gehälter bedeutet allerdings nicht, daß die Arbeitsbedingungen und Anforderungsstrukturen unverändert bleiben. So kann sich durch die mit der Einführung der aAB vollzogene Trennung von Qualifikationsstruktur und Anforderungsstruktur die Veränderung der Anforderungsstruktur - gerade unter den Bedingungen der Vollbeschäftigung und der Erweiterungsinvestitionen - relativ unbemerkt vollziehen, da die freigesetzten Qualifikationen an anderer Stelle wieder eingesetzt

werden können bzw. durch versteckte Tarifüberschreitungen das Eingruppierungsniveau trotz "Arbeitsvereinfachung" gehalten oder sogar geringfügig gesteigert wird.

Die Gewerkschaften, die zuallererst auf die Erhaltung des persönlichen Besitzstandes, auf die Erhaltung der Einkommen und - unter günstigen Bedingungen - auf die Versetzung auf gleichqualifizierte Arbeitsplätze fixiert sind, haben für diese, sich "klammheimlich" vollziehende Entqualifizierung der Arbeitsplätze in den Kernbereichen der Produktion und Verwaltung bisher kein Gegenrezept gefunden.

Mit der Krise und den unausgelasteten Kapazitäten fallen viele zusätzliche, auch qualifizierte Arbeitsplätze, die bisher den Blick auf die tatsächliche Entwicklung der Anforderungsstruktur verstellten, wieder weg. Inzwischen hat sich aber die Anforderungsstruktur - unter Vermeidung sozialer Härten - so stark verändert, daß die Abgruppierungsproblematik mit einem Schlag relevant wird.

Auf einen weiteren Aspekt der klammheimlichen Minderung der Anforderungsstruktur macht Rehhahn (1965) aufmerksam. Wird z.B. der Arbeitsplatz eines Facharbeiters aufgrund einer arbeitstechnischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahme so verändert, daß er nur noch die Merkmale einer Angelerntentätigkeit aufweist, so hat dies - auch wenn keine unmittelbare Lohnminderung eintreten sollte - erhebliche Konsequenzen für die Rechtslage des dort beschäftigten Arbeiters. D.h. er hat nur noch Anspruch auf einen geringeren Tariflohn und außerdem kann er - worauf Rehhahn besonders hinweist - "kein Zeugnis verlangen, in dem ihm eine Facharbeitertätigkeit bescheinigt wird" (S.912).

Die Bindung der Lohnfindung an den Arbeitsplatz und nicht an die Qualifikation oder die Erfahrung der Arbeitnehmer, läßt den Arbeitgebern aufgrund ihrer weitgehenden Arbeitsgestaltungsautonomie auf jeden Fall genügend Spielraum, nach Ablauf der arbeitsmarktbedingten Durststrecke aus einem vorwiegend defensiv gehandhabten Instrument ein offensives, gegen den Besitzstand der Arbeitnehmer gerichtetes zu machen. In der Krise wird es möglich, den Druck des überschwemmten Arbeitsmarktes gegen die Arbeitnehmer mit Hilfe der Arbeitsbewertung durchzusetzen, d.h. nunmehr können die technischen und organisatorischen Veränderungen voll in Neubewertungen realisiert werden und entsprechende

Abgruppierungen vorgenommen werden.

Zunächst dürfte dabei die Abgruppierung als Mittel der Lohnsenkung weniger Widerstand erzeugen als eine als willkürlich empfundene Effektivlohnkürzung; dies nicht zuletzt deshalb, weil die Abgruppierungsmöglichkeit prinzipiell konjunkturunabhängig ist und mit Veränderungen der Arbeitsanforderungen belegt werden muß.

Dabei verliert das Lohngerechtigkeitsargument keineswegs - wie von Schmiede und Schudlich (1976) angenommen - an Bedeutung, sondern erfährt geradezu seine Bewährungsprobe, d.h. die jeweilige Realisierung der Abgruppierungschancen der aAB hängt wesentlich davon ab, ob sich die aAB als anforderungsgerechte Lohnfindungsmethode etablieren konnte.

Darüber hinaus ist es auch wichtig, welche Rolle bisher die Betriebsräte und Gewerkschaften gespielt haben, ob sie bisher den Mythos der Lohngerechtigkeit gepflegt haben oder ob sie von vorneherein kritisch eingestellt waren. Besonders schwierig wird die Position der Arbeitnehmervertreter in den Bereichen sein, wo bisher eher Höhergruppierungseffekte festzustellen waren und wo sich erst ganz allmählich eine Tendenz zu verstärkten Abgruppierungen durchsetzt.

Auf die Möglichkeit von Abgruppierungen dürften in diesen Branchen weder die betroffenen Arbeitnehmer noch die Betriebsräte hinreichend vorbereitet sein; insbesondere im Angestelltenbereich kann dieser Trend auch durch die mangelnde Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Arbeitnehmern und dem Betriebsrat lange Zeit unentdeckt bleiben. Dies hat zur Folge, daß sich ein neues Bewußtsein von der Wirkungsweise der AB nur schwer durchsetzt, wodurch es dem Betriebsrat wiederum an der notwendigen Unterstützung der Basis für wirkungsvolle Gegenmaßnahmen fehlt.

Anders ist die Situation bei technischen und/oder organisatorischen Umstellungen, die auf einen Schlag eine ganze Branche betreffen und neben Freisetzungen auch größere Abgruppierungseffekte zeitigen. Hier ist natürlich auch mit einem Schlag für das notwendige Verständnis der Wirkungsweise der aAB gesorgt, dafür fehlt es aber zumeist an einer tarifvertraglichen Regelung der Abgruppierungsfrage, die der in einem solchen Fall relativ schwachen Position des Betriebsrates eine verlässliche Rechtsgrundlage geben könnte. Gleichzeitig wird unter diesen

Bedingungen das Vertrauen der Arbeitnehmer in die Tarifvertragspolitik der Gewerkschaften gleich in doppelter Hinsicht untergraben, denn die Abgruppierungsmaßnahmen führen nicht nur die Besitzstandssicherungsmaßnahmen der Gewerkschaften ad absurdum, sie demonstrieren gleichzeitig auch die Wirkungslosigkeit von Lohntarifabschlüssen, weil Lohnerhöhungen durch Abgruppierungen überkompensiert werden können.

Die Überlegenheit der Arbeitgeberposition, die hier offensichtlich wird, bleibt auch nicht ohne Wirkungen auf das Leistungsniveau der Belegschaften. So kann die aus der technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung resultierende Überqualifikation z.B. von Facharbeitern, unter den Bedingungen des gespannten Arbeitsmarktes durch die aAB als Komponente der Lohnbestimmung ausgeschlossen werden, ohne daß dies gleich zur Abwanderung dieser Fachkräfte führt.

Da eine Fachqualifikation eine gute Grundlage für eine evtl. notwendige Um- bzw. Weiterqualifikation darstellt, steht dem Betrieb eine kostengünstige, quasi hauseigene Reservearmee zur Verfügung, die innerhalb kurzer Zeit auf neuen Arbeitsplätzen angelernt werden kann und dort auch in entsprechend kurzer Zeit ein relativ hohes Leistungsniveau erreicht.¹⁹⁾ Obwohl die Fachqualifikation dem Unternehmen z.B. über den schnelleren Erwerb der Anlernqualifikation zugute kommt, hat der Facharbeiter sein Anrecht auf die Bezahlung seiner Qualifikation unter dem Druck des Arbeitsmarktes verloren, ideologisch abgesichert wird dies durch die Logik der analytischen Arbeitsbewertung, die nur jeweils die am konkreten Arbeitsplatz speziell notwendige Qualifikation berücksichtigt.

Möglich ist dies allerdings nur dann, wenn die Phase des gespannten Arbeitsmarktes zu einer schleichenden Verfahrensänderung genutzt wird. Auch hier spielt die Gewichtung, in der ja - wie Braun (1969) richtig feststellt - "lohnpolitische Einflüsse" wirksam werden (vgl. S.547), eine wichtige Rolle. Gelingt es der Arbeitgeberseite unter dem Druck eines Überangebotes an Fachkräften die Gewichtung für die Anforderungsart "Fachkönnen" bis auf ein Minimum zu reduzieren, so bleibt von der mit- und eingebrachten Qualifikation als Bestimmungsgrund für den Lohn bzw. das Gehalt nichts mehr übrig. Berufsausbildung und Anlernqualifikation werden zum selbstverständlichen Eintrittsbillet für eine bestimmte Tätigkeit, so wie eine allgemeine Schulbil-

dung (Volksschule, Realschule, Gymnasium) zur selbstverständlichen Voraussetzung - und folglich in der Arbeitsbewertung unberücksichtigten Voraussetzung - verschiedener Berufe gemacht wird.

Damit werden längerfristig die tradierten, noch immer an den Kriterien "gelernt, ungelernt, angelernt" orientierten Vorstellungen von der betrieblichen Lohnstruktur endgültig abgelöst und durch ein neues Verständnis von einer arbeitswertmäßigen Differenzierung der Löhne und Gehälter ersetzt.

Die Erreichung dieses "Lernziels" bildet die Voraussetzung für einen noch wichtigeren Lernschritt, der in der Anerkennung der permanenten Veränderung der Löhne und Gehälter, in Abhängigkeit von dauernden Veränderungen der technischen und organisatorischen Basis des Arbeitsprozesses besteht. Niemand soll sich auf erworbene Qualifikationen berufen können und daraus einen irgendwie gearteten Anspruch ableiten, jeder muß bereit sein, sich laufend den Erfordernissen des kapitalistischen Arbeits- und Verwertungsprozesses anzupassen. Die "unmodernen Menschen in einer modernen Zeit" (Dahrendorf) müssen lernen, sich qualifikationsmäßig und verdienstmäßig an die Erfordernisse der modernen Technik anzupassen.

Durch diesen Lernprozeß, der zugleich auch ein Gewöhnungsprozeß an den unabwendbaren Abgruppierungsmechanismus ist, sowie durch die schleichenden Verfahrensänderungen, versucht die Arbeitgeberseite die Arbeitsbewertung als konjunkturunabhängiges Abgruppierungsinstrument zu etablieren. Ein gewisser "Bodensatz" an Arbeitslosigkeit verbessert dabei die Anwendungsbedingungen der aAB erheblich.

Die Hauptfunktion der aAB, die Anpassung der Löhne und Gehälter an die technische und arbeitsorganisatorische Entwicklung, gewinnt - wie wir gesehen haben - aufgrund der einseitigen Verfügungsgewalt des Kapitals über die Produktionsmittel eine neue Dimension. Durch die einseitige Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel wird von vorneherein verhindert, daß sich die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsanforderungen zufällig entwickeln bzw. durch eine "unausweichliche" technologische Entwicklung determiniert werden. Die aAB bietet vielmehr der Arbeitgeberseite eindeutig die Möglichkeit, ihre Vorteile hinsichtlich der Arbeitsgestaltung so auszunutzen, daß über eine Veränderung der Arbeitsanforderungen Dequalifizierungen und da-

mit Abgruppierungen erreicht werden können. Die Arbeitsbewertung kann also - unter Berücksichtigung der Betriebsverfassung und der Kräfteverhältnisse - als Abgruppierungsinstrument definiert werden.

6.2.2. Die aAB als Abgruppierungsinstrument

Voraussetzung für die Handhabung der analytischen Arbeitsbewertung als Abgruppierungsinstrument ist zunächst paradoxerweise die Trennung des Regelungsbereichs "Arbeitsbewertungsverfahren" vom Regelungsbereich ihres Bewertungsgegenstandes "Arbeitsplatz".

Das Arbeitsbewertungsverfahren ist zumindest für einen begrenzten Zeitraum festgeschrieben, seinem Charakter nach statisch; der Bewertungsgegenstand, der Arbeitsplatz bzw. Arbeitsbereich ist dagegen einer immer schnelleren Folge technischer und/oder organisatorischer Innovationen unterworfen, die seinen Charakter als dynamisch definieren. Beide Bereiche sind unterschiedlichen Mitbestimmungsrechten unterworfen; die weitergehenden Mitbestimmungsrechte bei der Einführung und Anwendung der aAB sind - nach der notwendigen Festlegung eines Verfahrens - auf den engen Bewertungsspielraum, den das Verfahren zuläßt, eingeschränkt. D.h. der relativ geringe Spielraum ermöglicht es den Arbeitnehmervertretern nicht, die mangelnde Einflußnahme auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Bewertungsgegenstand) auszugleichen. Auch eine noch so weitsichtige und im (scheinbaren) Interesse der Arbeitnehmer vorgenommene Gestaltung des Arbeitsbewertungsverfahrens (z.B. hinsichtlich der Auswahl der Anforderungsarten) kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß Umfang und Qualität des Bewertungsgegenstandes, von dem einzig und allein die Bewertungsergebnisse abhängen, von der Arbeitgeberseite definiert werden. Die Anpassung der Arbeitsbewertungsverfahren kann bestenfalls mit einer entsprechenden zeitlichen Verzögerung der Arbeitgeberseite abgerungen werden und läßt dann wiederum, auf der neuen Bewertungsgrundlage, das ganze breite Spektrum von Anforderungsveränderungen offen. Daraus läßt sich der Schluß ziehen, daß der Bruch zwischen Bewertungsverfahren und Bewertungsgegenstand, der den Regelungskomplex einer anforderungsabhängigen Lohngestaltung auseinanderreißt, die Konstruk-

tion eines "arbeitnehmerfreundlichen" Bewertungsverfahrens praktisch unmöglich macht. Gegenteilige Erfahrungen aus der Einführungsphase und aus der Hochkonjunktur sind nicht dem Verfahrenskomplex selbst, sondern - wie bereits weiter oben ausgeführt - seiner Durchbrechung bzw. der Nichtausschöpfung seiner Möglichkeiten mit Blick auf eine störungsfreie Etablierung des Verfahrens bzw. mit Blick auf den angespannten Arbeitsmarkt, anzulasten.

Arbeitsbewertungsverfahren und Bewertungsgegenstand müssen als Einheit gesehen werden, aber nur von der Arbeitgeberseite können sie tatsächlich als untrennbarer Verfahrenskomplex gehandhabt werden.

Arbeitsgestaltung und Gestaltung des Arbeitsbewertungsverfahrens beeinflussen sich wechselseitig; daraus eine Strategie zu machen, bedarf nicht nur der notwendigen Kenntnisse, sondern auch der Einflußmöglichkeiten auf beide Seiten des Regelungskomplexes. So wird das Verhandlungsgebaren der Arbeitgeber bei der Gestaltung des Arbeitsbewertungsverfahrens ganz wesentlich davon geprägt werden, welche Rationalisierungspläne für die Zukunft bereits vorliegen, weil aus dieser Kenntnis heraus bereits die richtigen (lohnpolitischen) Akzente in der Gestaltung des Arbeitsbewertungsverfahrens gesetzt werden können, ohne daß sich der Verhandlungspartner über die Tragweite dieser Verfahrensgestaltung im klaren ist.

So ist es durchaus denkbar, daß die Arbeitnehmerseite bestimmte Verhandlungsergebnisse hinsichtlich der Auswahl der Anforderungsarten oder der Festlegung des Gewichtungsschlüssels zunächst durchaus für sich als Erfolg verbucht, weil sie aktuell Höhergruppierungseffekte bewirken, längerfristig aber genau den umgekehrten Prozeß einleiten. Als Beispiel sei hier nur die Möglichkeit einer - sehr häufig geforderten - höheren Gewichtung der Anforderungsgruppe "Umwelteinflüsse" genannt, der die Arbeitgeberseite gegebenenfalls mit einem fertigen Konzept für den Einbau einer Klimaanlage leichten Herzens zustimmen kann, weil diese Gewichtungsverschiebung anschließend den Abgruppierungseffekt über das normale Maß hinaus steigert.²⁰⁾ Umgekehrt bilden das fertige Arbeitsbewertungsverfahren und die vorliegenden Bewertungsergebnisse - wie schon verschiedentlich erwähnt - den Ausgangspunkt für Veränderungen in der Arbeitsgestaltung, die wiederum außerhalb der Einflußmöglichkeiten der

Arbeitnehmervertreter in der Bewertungskommission liegen. Wichtig für eine solche Handhabung der aAB ist natürlich der Ausschluß der Mitbestimmung über den Bewertungsgegenstand.

Da die Anwendung der aAB, im Unterschied zu anderen Lohnfindungsmethoden, keine Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen umfaßt, sind mit ihrer Einführung zugleich auch die rechtlichen Bedingungen für ihre konsequente Anwendung gegeben.

Man kann die verstärkte Einführung der analytischen AB daher auch als Reaktion auf die mit dem BetrVG von 1972 erweiterten Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Anwendung von quantitativen Lohnfindungsmethoden verstehen.

So sieht der § 87 Abs.1 Ziffer 11 die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der "Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren" vor.

Dies bedeutet eine Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten gegenüber dem BetrVG von 1952 über die Höhe der Akkord- und Stücklohnsätze hinaus, auch auf "leistungsbezogene Entgelte" wie z.B. Prämiensätze, Leistungszulagen, Provisionen sowie Programm- und Pensumlöhne (vgl. Siebert/Degen 1975, S.238). Diese erweiterten Mitbestimmungsmöglichkeiten schließen über den Regelungsbereich "Verhältnis von Lohn und Leistung" auch eine Kontrolle der Arbeitsbedingungen mit ein, während alle Formen des Zeitlohnes die Mitbestimmung in diesem Regelungsbereich ausschließen.

Da die analytische Arbeitsbewertung nicht unter die Mitbestimmungsregelung des § 87 Abs.1 Ziffer 11 fällt, bedeutet die Anwendung dieser qualitativen Lohnfindungsmethode zugleich sinkenden Einfluß der Arbeitnehmerseite auf das Verhältnis von Lohn und Leistung und auf die Arbeitsorganisation. Gelingt es der Arbeitgeberseite, gleichzeitig das Leistungsniveau hochzuhalten - und dafür bringt die aAB alle notwendigen Voraussetzungen mit²¹⁾ - so bringt dies für die Unternehmer gegenüber der Anwendung quantitativer Lohnfindungsmethoden den Vorteil der Ausklammerung der Mitbestimmung der Arbeitsbedingungen. Dies wiederum ist eine der Voraussetzungen für eine gezielte Abgruppierungspolitik auf der Grundlage systematischer Arbeitsplatzveränderungen.

Hinter der Strategie der Abschaffung der quantitativen Leistungslöhne steht also nicht zuletzt die Absicht, auf diese Weise freie Hand bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu gewinnen. Insofern wird also das Schlagwort "Akkord ist Mord" - zumindest unter strategischen Gesichtspunkten - als unsinnig entlarvt.

Die freie Gestaltung der Arbeitsbedingungen könnte theoretisch allerdings in einzelvertraglichen Abmachungen zwischen dem Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer eingeschränkt werden; in der Regel sorgt jedoch die im folgenden zu erörternde Praxis der "inhaltsleeren Arbeitsverträge" dafür, daß dieses Problem nicht relevant wird.

6.2.2.1. Der 'inhaltsleere Arbeitsvertrag' als Voraussetzung für eine gezielte Handhabung der aAB

Obwohl sich die betriebliche Einkommensstruktur längst nicht mehr an den Arbeitnehmern und ihren Qualifikationen sondern an der arbeitswertmäßig definierten Arbeitsplatzstruktur orientiert, die in den "Allgemeinen Arbeitsbedingungen" fixiert ist und sich damit einer Einwirkungsmöglichkeit durch einen einzelnen Arbeitnehmer entzieht, wird das Arbeitsrechtsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer noch immer von einem privatrechtlichen Einzelarbeitsvertrag (§ 611 BGB) begründet.²²⁾ Obwohl der Einzelvertrag nach wie vor an die Person des Arbeitnehmers gebunden ist, schließt die in den Betrieben festgelegte Ordnung der Lohnsysteme echte einzelvertragliche Regelungen aus (vgl. Rehhahn 1963b, S.241).

Die Fiktion einer einzelvertraglichen Regelung der Arbeitsbedingungen, der gegenseitigen Rechte und Pflichten, einschließlich der Arbeits- und Lohnzahlungspflicht, findet angesichts einer fest fixierten betrieblichen Ordnung in Gestalt der "Allgemeinen Arbeitsbedingungen"²³⁾ ihren Ausdruck in sog. "inhaltsleeren Arbeitsverträgen" (vgl. neben Rehhahn 1963b auch Söllner 1966).

Der "inhaltsleere Arbeitsvertrag" regelt lediglich in einer übereinstimmenden Willenserklärung den Eintrittstermin und die Probezeit eines Arbeitnehmers; dagegen werden keine bindenden Zusagen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen gemacht. "Soweit

auf einen solchen 'inhaltsleeren Arbeitsvertrag' nicht Rechtsnormen (Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung) unmittelbar gestaltend einwirken, bleibt die Regelung der Arbeitsbedingungen dem Arbeitgeber überlassen" (Söllner 1966, S.11).

Da dem Arbeitnehmer keine bindenden Zusagen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen gemacht werden, also weder die Höhe der Vergütung noch die Art der Arbeitsleistung vereinbart werden, konstituiert erst die jeweilige Zuweisung eines Arbeitsplatzes das Vertragsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und damit auch - unter Bezugnahme auf die "Allgemeinen Arbeitsbedingungen" - die inhaltliche Konkretisierung der Arbeits- und Lohnzahlungspflicht.

Der Arbeitgeber behält sich also "ausdrücklich oder stillschweigend vor, den neueingestellten Arbeiter nach seinen betrieblichen Bedürfnissen an diesem oder jenem Arbeitsplatz, in dieser oder einer anderen Betriebsabteilung 'einzusetzen' und ihn mit der jeweils geltenden Entlohnungsform zu entlohnen" (Rehhahn 1963b, S.239).

Nicht nur die Zuweisung, sondern auch die freie Gestaltung des zugewiesenen Arbeitsplatzes wird durch den "inhaltsleeren Arbeitsvertrag" in vollem Umfang - soweit keine Schutzbestimmungen verletzt werden - dem Arbeitgeber zugestanden. Den Grund dafür, daß die Arbeitsbedingungen zumeist nicht im Arbeitsvertrag fixiert, sondern vom Arbeitgeber festgelegt werden, führt Söllner (1966) blauäugig auf die in der Wirtschaft herrschende Arbeitsteilung zurück (vgl. S.13).

Arbeitsteilung sei nur denkbar, wo der Arbeitgeber in einem gewissen Rahmen hinsichtlich des Zieles und Produktionszweckes, des Einsatzes sachlicher Mittel (Grad der Mechanisierung und Automation), der Arbeitszerlegung und der Verteilung der Arbeitsgänge an die Arbeitnehmer, sowie der Festlegung der zu erbringenden Arbeitsleistung frei bestimmen und auch wieder ändern könne (vgl. S.14).

Im Arbeitsverhältnis finde diese Arbeitsteilung ihren rechtlichen Ausdruck. Der Arbeitsvertrag verpflichte den einzelnen Arbeitnehmer zur Einordnung in die vom Arbeitgeber organisierte Arbeitsteilung. Dabei bestimme der Arbeitgeber das Ziel der Arbeit, den Grad der Mechanisierung, die Einteilung der Arbeitsgänge und die Verteilung der Tätigkeiten auf die Arbeitnehmer

(vgl. S.15).²⁴⁾

Da die Befugnisse des Eigentümers einer Sache nur durch Gesetz oder Rechte Dritter eingeschränkt werden können (§ 903 BGB), kann auch der Arbeitgeber alle die Arbeitsbedingungen frei gestalten, die nicht durch den Arbeitsvertrag fixiert sind, oder Rechtsnormen unterliegen.²⁵⁾ Da aber der "inhaltsleere Arbeitsvertrag" aus guten Gründen keinerlei Einschränkungen des freien Verfügungsrechts über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen enthält, ist auch keine Rechtsgrundlage für eine Einschränkung dieser Verfügungsgewalt vorhanden. Weil der Eintritt in einen neuen Betrieb eben davon abhängt, ob der Arbeitsvertrag in der jeweils vorliegenden Form akzeptiert wird, kann eine freie Verfügung über die Arbeitsbedingungen auch zumeist dort nicht ausgeschlossen werden, wo im Arbeitsvertrag Arbeitsbedingungen festgelegt wurden, der Arbeitgeber sich aber ausdrücklich Änderungen vorbehält. Diese Praxis gilt nach Söllner (1966) "auch für die in der Regel schriftlich geschlossenen Arbeitsverträge von Angestellten" (S.12).

Die "inhaltsleeren Arbeitsverträge" haben demnach für die Handhabung der aAB als Abgruppierungsinstrument eine doppelte Bedeutung. Einmal räumen sie dem Arbeitgeber die für eine Veränderung des Eingruppierungsniveaus notwendige freie Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitsbedingungen ein, zum anderen schaffen sie auch die Voraussetzungen für eine flexible Handhabung des Personaleinsatzes. Letzteres ist vor allem dadurch gewährleistet, daß auch die Rechtmäßigkeit einer Versetzung mit gleichzeitiger Lohnminderung nach Schaub (1977) "allein nach dem Inhalt des Arbeitsvertrages und der danach geschuldeten Arbeitsleistung zu beurteilen (ist). Die zu zahlende Vergütung ergibt sich aus der Arbeitsplatzbewertung; dies insbesondere dann, wenn der Arbeitnehmer zulässig auf jeden Arbeitsplatz versetzt werden kann" (S.164).

Auch wenn die Versetzungsbefugnis z.B. dort ihre Grenze findet, wo eine Versetzung dem betroffenen Arbeitnehmer deshalb nicht zugemutet werden kann, weil sich seine Arbeitspflicht und die daraus resultierende Lohnzahlungspflicht - auch ohne arbeitsvertragliche Regelung - durch eine längere Beschäftigung an ein und demselben Arbeitsplatz konkretisiert hat, bleiben immer noch zwei Möglichkeiten der Durchsetzung der Abgruppierung.

Da ist zunächst der Verzicht des betroffenen Arbeitnehmers auf die bisherige Lohngruppe, die als stillschweigende Vertragsänderung gewertet wird. So wird zwar in einem Urteil des BAG vom 14.1.1959 der Anspruch auf die Vergütung der bisher ausgeübten Tätigkeit bestätigt, gleichzeitig wird aber auch darauf verwiesen, daß es möglich sei, "sich mit der geringeren, der neuen Beschäftigung entsprechenden Vergütung ausdrücklich oder stillschweigend einverstanden (zu erklären)" (Entscheidungen des BAG 1960, S.182).

Die Wahrnehmung dieser Möglichkeit dürfte nicht zuletzt von der jeweiligen Arbeitsmarktlage, der Zusammenarbeit zwischen Belegschaft und Betriebsrat bzw. dem generellen Kräfteverhältnis im Betrieb abhängen.

Kommt es auf diesem Wege nicht zur Einigung, so bleibt dem Arbeitgeber sowohl bei Versetzungen als auch bei Abgruppierungen im Zuge von Arbeitsplatzveränderungen noch immer die Möglichkeit der Änderungskündigung.

Ausgehend von den hier angeführten günstigen Voraussetzungen für eine gezielte Handhabung der aAB als Abgruppierungsinstrument gehen wir - im Unterschied etwa zum "Redaktionskollektiv Gewerkschaften" der Zeitschrift "Probleme des Klassenkampfes" (vgl. 1972, S.138 ff.) - nicht nur davon aus, daß die Arbeitsbewertung Dequalifizierungstendenzen passiv realisiert, sondern wir sehen in der Arbeitsbewertung ein Instrument, daß aufgrund seiner analytischen Vorgehensweise selbst zum Motor von Dequalifizierungsprozessen werden kann.

Die aAB schafft sich durch die Vorarbeiten "Arbeitsbeschreibung" und "Arbeitsanalyse" selbst die Voraussetzungen für eine gezielte "Wertminderung" eines Arbeitsplatzes (vgl. dazu ausführlich Kap. 4). Die gezielte Beseitigung von Arbeitsschwierigkeiten erstreckt sich dabei nicht nur auf Qualifikationsmerkmale, sondern auch auf alle übrigen Anforderungen, deren Veränderungen ebenfalls nicht ohne Folgen für den Gesamtarbeitswert bleiben. Es ist daher durchaus möglich, evtl. gestiegene Qualifikationsanforderungen durch gezielte Veränderungen in anderen Anforderungsarten zu kompensieren, um auf diese Weise ein Ansteigen des Arbeitswertes zu verhindern.²⁶⁾ Da die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen auch für den einzelnen Kapitalisten - trotz der von ihm geförderten Tendenz zur Arbeitsvereinfachung - nur bedingt vorhersehbar ist, erweist es sich auf je-

den Fall als günstig, daß die Qualifikation (Fachkönnen) nur als ein Element unter anderen den Arbeitswert konstituiert. So lassen eben unvermeidlich steigende Qualifikationsanforderungen sich ohne weiteres durch geeignete Maßnahmen in anderen Anforderungsbereichen auffangen bzw. rechtzeitig - etwa durch weitere Arbeitsteilungsmaßnahmen - soweit eindämmen, daß sie nicht arbeitswertrelevant werden.

Fallen die Qualifikationsanforderungen, so besitzt der Arbeitgeber in der aAB das Instrument dies auch unmittelbar arbeitswertmäßig auf den Verdienst durchschlagen zu lassen. Die analytische Arbeitsbewertung schafft also den Anreiz, die Arbeitsbedingungen kontinuierlich in Richtung Arbeitswertsenkung zu verändern. Ganz unabhängig davon, ob technische oder organisatorische Veränderungen zur Steigerung der Produktivkraft beitragen, sorgt das sensible Instrument aAB dafür, daß sich auch die kleinste Veränderung der Arbeitsschwierigkeit arbeitswertsenkend und damit lohnsenkend auswirkt.

In einem bestimmten Rahmen können die Arbeitsbedingungen ohne im Kern eine produktivkraftsteigernde arbeitstechnische und/oder organisatorische Verbesserung zu enthalten unter dem Verwertungsgesichtspunkt kontinuierlich in Richtung Arbeitswertsenkung verändert werden.²⁷⁾ Ohne die aAB würden sich solche Veränderungen kaum bemerkbar machen.

Obwohl die Tendenz zur Arbeitsvereinfachung natürlich auch bei einem größeren Raster der Lohngruppeneinteilung besteht, werden hierbei Veränderungen erst wirksam, wenn deutlich eine andere Qualifikations- bzw. Belastungsstufe festzustellen ist. Die Runtergruppierung ist unter solchen Bedingungen daher eher ein Abfallprodukt als das direkte Ziel arbeitsorganisatorischer und arbeitstechnischer Veränderungsmaßnahmen.

Daß die Realisierung der nunmehr gegebenen Abgruppierungsmöglichkeiten noch von anderen Bedingungen abhängt, auf die wir im folgenden eingehen, tangiert die prinzipiellen Möglichkeiten, die von den Gewerkschaften lange Zeit nicht erkannt wurden, nicht.

6.3. Die Reaktion der Gewerkschaften auf die 'Abgruppierungsrealität' am Beispiel der Tarifaueinandersetzungen in der Metallindustrie Nordwürttembergs/Nordbadens 1977/78

Bevor wir auf die eigentlichen Tarifaueinandersetzungen in Nordwürttemberg/Nordbaden eingehen, soll zunächst eine kurze Analyse der Entwicklung der Herangehensweise der Gewerkschaften an die analytische Arbeitsbewertung geleistet werden. Dabei sind verschiedene Etappen der Befürwortung bzw. Duldung der aAB zu unterscheiden, die schließlich in die Tarifierung der Verfahren einmünden und damit erst die Notwendigkeit von Absicherungstarifverträgen (tarifkonforme Abgruppierungen) herbeiführen.

6.3.1. Die Rolle der Gewerkschaften bei der Verbreitung der analytischen Arbeitsbewertung

Ausgangspunkt unserer Untersuchung sollen die Erwartungen und Hoffnungen sein, die die Gewerkschaften mit der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung verbanden.

Pornschlegel (1962) faßt sie im Rückblick auf bereits praktizierte (aber noch nicht tarifierte) Verfahren wie folgt zusammen:

"Die Entlohnung im Betrieb wurde wirksam geregelt, was den Vorstellungen einer 'betriebsnahen' Tarifpolitik nahekommt. Die Gesamtlohnsumme je Kopf der Beschäftigten konnte fast immer erhöht werden. Der Gleichheitsgrundsatz bei der Entlohnung von Männern und Frauen ließ sich leichter durchsetzen. Eine Mitbestimmung war bei der Anwendung der Arbeitsbewertung gewährleistet" (S.171).

Die Vorstellungen Pornschlegels gehen vor allem auf Keller (1949) zurück, der wesentlich zur innergewerkschaftlichen Propagierung der analytischen Arbeitsbewertung beitrug.²⁸⁾ Da die aAB zunächst (in den fünfziger Jahren) nicht von den Gewerkschaften tarifiert wurde, sich aber auf betrieblicher Ebene bereits durchsetzte, kann die Rolle der Gewerkschaften hierbei nicht in erster Linie als aktiv gestaltend, sondern vor allem als ideologiebildend definiert werden. Neben Keller spielten hier vor allem Hagner und Weng (1951) eine besondere Rolle, die mir ihrer Schrift "Arbeitsschwierigkeit und Lohn" die gewerkschaftliche Diskussion bis zum Ende der fünfziger Jahre be-

stimmten.²⁹⁾

Den beiden gewerkschaftlichen Arbeitsbewertungsexperten, die auch dem "Kleinen Kreis zur Abstimmung aktueller Fragen der Arbeitsbewertung" im Ausschuß für Sozialwirtschaft bei der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie u.a. zusammen mit den Arbeitswissenschaftlern Euler, Stevens, Schoppe und Jungbluth angehörten, gelang es auch, ihren positiven Standpunkt zur aAB in sechs Lehrgängen vom Nov. 1950 bis April 1951 vor 190 Teilnehmern (Betriebsratsvorsitzende, Betriebsräte, Vertrauensleute, Mitglieder der Orts- und Bezirksleitungen der IG Metall), die zusammen - nach Angaben von Hagner und Weng - mehr als 550 000 Arbeitnehmer vertraten, soweit durchzusetzen, daß die Teilnehmer die bereits vonstatten gegangene "Einführung der Arbeitsbewertung in die Betriebe anerkannten" (S.14). In einem von der Mehrheit der Teilnehmer der Lehrgänge getragenen Abschlußpapier wurde die folgende Stellungnahme zur Arbeitsbewertung abgegeben:

"Die Notwendigkeiten der Arbeit in unserer Zeit verlangen, um nicht hinter der internationalen Entwicklung noch weiter zurückzubleiben, erhöhte Aufmerksamkeit der Arbeitsbewertung zuzuwenden und die Initiative zur Einführung in den Betrieben von allen Gewerkschaftsstellen zu ergreifen" (zit. nach Hagner/Weng 1951, S.15).

Hagner und Weng begrüßen auch die verschiedenen Stellungnahmen der Arbeitgeberverbände zur Anwendung der aAB; so z.B. die Auffassungen des vom Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände in der Bundesrepublik eingesetzten Sonderausschusses für Arbeitsbewertung, der "nicht den von einigen Stellen vorgeschlagenen Weg, in der Arbeitsbewertung auch persönliche Dinge zu bewerten, weiter verfolgt" (S.36). Stattdessen hat er ihrer Meinung nach "erfreulicherweise (...) den Weg der analytischen Bewertung der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes beschritten" (ebenda). Der Hinweis des gleichen Sonderausschusses auf Möglichkeiten, vereinfachte Arbeit lohnmäßig herunterzusetzen, wird von Hagner und Weng als ein Versuch zurückgewiesen, die Arbeitsbewertung in "Mißkredit" zu bringen. Ihrer Meinung nach wäre ein niedrigerer Arbeitswert und damit auch niedrigerer Lohn für vereinfachte oder verbesserte Arbeitsplätze, auf denen ja je Arbeitsplatz auch mehr Arbeitseinheiten in gleicher Zeit gefertigt würden, "nicht nur ungerecht, sondern würde

auch jede Produktivitätsentfaltung im Keim ersticken" (S.37).

Diese Einschätzungen Hagners und Wengs werden natürlich nur vor dem Hintergrund, der von ihnen als obligatorisch angenommenen paritätischen Bewertungskommissionen verständlich: "Nur in paritätischer Zusammensetzung kann eine Bewertungskommission einen Erfolg für beide beteiligten Seiten und die Arbeitsbewertung bringen" (S.38).

Hier wird deutlich, daß die erfolgreiche Anwendung der aAB im Sinne der Arbeitnehmer vor allem von der Existenz paritätischer Bewertungskommissionen abhängig gemacht wird. Dementsprechend findet sich die Forderung nach paritätischen Kommissionen in fast allen gewerkschaftlichen Stellungnahmen zur aAB³⁰⁾ und auch in den "Gewerkschaftlichen Leitsätzen zur Arbeitsbewertung", die von einem Beirat des Vorstandes der IG Metall am 8. August 1951 beschlossen wurden; dort heißt es in Ziffer 3, Absatz b:

"Bei der Vorbereitung, Einführung und Durchführung der Arbeitsbewertung muß eine paritätische, ständige und gleichberechtigte Kommission eingesetzt werden, deren Mitglieder von jeder Tarifvertragspartei bestimmt werden. (...) Ohne diese Voraussetzung können die geplanten Maßnahmen nicht durchgeführt werden" (zit. in Arbeitsstudien 1960, S.297).

Da wir weiter unten noch ausführlicher auf die tatsächliche Bedeutung dieser Mitbestimmungsrechte für die Praxis der aAB eingehen, sei hier nur angemerkt, daß die Betonung der Notwendigkeit paritätischer Kommissionen den gewerkschaftlichen Protagonisten der aAB Gelegenheit gibt, alle negativen Erfahrungen, die z.B. mit innerbetrieblichen Vereinbarungen der aAB gemacht wurden, die diese Mitbestimmungsforderung nicht erfüllen, nicht dem Verfahren selbst, sondern eben der ungenügenden Mitbestimmung anzulasten. Vor diesem Hintergrund gehen Hagner und Weng (1951) davon aus, "daß mit Hilfe der Arbeitsbewertung die bisherigen Lohn-Ungerechtigkeiten beseitigt bzw. auf ein erträgliches Maß gebracht werden können" (S.14).

In ihrer Begründung, warum es zu Lohnungerechtigkeiten gekommen sei, lehnen sie sich an Keller (1949) an, der als Hauptgrund für die Revision des überlieferten Lohngefüges und damit für die Notwendigkeit der analytischen Arbeitsbewertung, die Auflösung der traditionellen Berufe und die Herausbildung eines breiten Spektrums von "Angelerntenberufen" im Zuge der fort-

schreitenden technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung, insbesondere der Arbeitsteilung, angibt (vgl. S.52 f.).

Auch das Argument, die aAB stelle schon deshalb einen Fortschritt gegenüber der früheren Lohngestaltung dar, weil damit die Einteilung in Gelernte, Angelernte und Ungelernte überwunden werde und damit auch die Schranken zwischen diesen Gruppen durchlässiger würden, wurde schon von Keller (1949) in die gewerkschaftliche Diskussion über die aAB eingebracht (vgl. S. 30).³¹⁾ Diese Auffassung wurde auch in die Ziffer 2 der "Gewerkschaftlichen Leitsätze zur Arbeitsbewertung" vom 8.8.1951 aufgenommen (vgl. Arbeitsstudien 1960, S.296).

Auf Keller geht schließlich auch die Überzeugung zurück, daß die aAB dem Prinzip "gleicher Lohn für gleiche Arbeit" zum Durchbruch ver helfe und damit auch der Lohndiskriminierung der Frauen ein Ende bereite (vgl. S.6, sowie S.57).

Für Hagner und Weng gibt es an dieser Auswirkung der aAB überhaupt keinen Zweifel: "Jedenfalls schafft die Arbeitsbewertung die ungerechte unterschiedliche Behandlung der Geschlechter aus der Welt" (1951, S.36).

Da diese Argumentation, die eine uralte gewerkschaftliche Forderung aufgreift, die innergewerkschaftliche Diskussion über die aAB nicht unerheblich beeinflußt haben dürfte, werden wir darauf weiter unten noch einmal in einem gesonderten Punkt eingehen.

Auch die Frage der relativen Lohngerechtigkeit (vgl. u.a. Keller 1949, S.52) und die Aspekte der Objektivierung (vgl. wiederum Keller, S.58), bzw. der Entsubjektivierung der Lohnfindung (vgl. u.a. Hagner/Weng 1951, S.33 f., aber auch Bieding/Döring 1974, S.16), spielen in den gewerkschaftlichen Diskussionen eine Rolle, obwohl sie hier bei weitem nicht den Stellenwert einnehmen, der ihnen in den arbeitswissenschaftlichen Diskussionen und Veröffentlichungen zukommt.³²⁾

Obwohl sich die Beschäftigung der Gewerkschaften mit der aAB in den fünfziger Jahren weitgehend auf eine theoretische Auseinandersetzung mit den Verfahren beschränkt, werden doch zwei praktische Entwicklungen eingeleitet bzw. geduldet, denen für die spätere tarifvertragliche Vereinbarung der aAB überragende Bedeutung zukommt.

Da ist zunächst die von Weng (1963) und Mayr (1965) geschilder-

te Abkehr von der Person und ihrer Ausbildung auf die auszuführende Tätigkeit als Grundlage der Lohngestaltung (vgl. S. 195 ff. bzw. 941 f.). Dieser Übergang von der Betrachtung der Person und ihrer Ausbildung zur Betrachtung der von der Person zu bewältigenden Arbeitsschwierigkeiten vollzog sich tarifvertraglich (vgl. Weng, S.195). Damit wandelte sich der Inhalt der Lohnbegründung langsam von einer Persönlichkeitsbewertung zu einer summarischen Arbeitsbewertung. Die Einführung neuer Arbeitstechniken machte es nach Weng angeblich notwendig, "daß die Tarifvertragstexte ein sehr lange als richtig anerkanntes Prinzip bei der Lohnbegründung fallen lassen müssen: die Person und ihre Ausbildung" (S.196).

In dieser Umorientierung auf den Tätigkeitsinhalt als Grundlage der Lohnfindung, die sich sehr schnell in allen Tarifverträgen durchsetzte, ist unserer Meinung nach von vorneherein auch die Orientierung auf eine weitere Präzisierung dieser Eingruppierungshilfe angelegt und dies führt - über die summarische AB - zwangsläufig zur analytischen AB.

Dafür spricht nicht nur die größere Präzision des Verfahrens, die die Gleichung "mehr Genauigkeit = mehr Anforderungsgerechtigkeit" nahelegt, sondern auch die weitere Einschränkung von Subjektivismen, von persönlicher oder kollektiver Willkür. So läßt die summarische AB nach Pornschlegel (1962) einen gewissen Spielraum in den Definitionen, der je nach Verhandlungsposition vom Betriebsrat oder vom Arbeitgeber genutzt werden könnte, deshalb hängt die Einstufung der Arbeitsplätze hierbei seiner Meinung nach entscheidend von der Konjunktur und von der Lage auf dem Arbeitsmarkt ab (vgl. S.166 f.). Diesen Mangel sieht Pornschlegel offensichtlich durch die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung beseitigt (vgl. S.172).

Für Keller (1949) ist die aAB daher auch nichts gänzlich Neues; das Neue besteht seiner Meinung nach lediglich darin, daß die Berücksichtigung von verschiedenen Bewertungsmerkmalen bei der Lohngestaltung nunmehr einer allgemeingültigen Vereinbarung unterworfen wird, wodurch eine "Systematisierung" der Bewertung erreicht werde, die bisher - so Keller - "unzweifelhaft nur sehr grob und unmethodisch vorgenommen wurde" (S.63).

Der zweite Aspekt, der die spätere Tarifierung der aAB fördert, läßt sich als aktive Duldung der betrieblichen Einführung der aAB umschreiben.

Obwohl das innerbetriebliche Vordringen der aAB zugleich bei den Gewerkschaften Bedenken hervorrief, weil sie um ihren betrieblichen Einfluß fürchteten, können die "Gewerkschaftlichen Leitsätze der Arbeitsbewertung", die einen innerbetrieblichen Wildwuchs der aAB verhindern und den Einfluß der Gewerkschaften erneuern sollten, eher als Ermutigung denn als Warnung interpretiert werden (vgl. die Leitsätze in Arbeitsstudien 1960, S. 296-299).

In diesem Sinne beurteilt auch Zander (1965) diese Leitsätze; seiner Meinung nach hat die IG Metall damit "entscheidend dazu beigetragen, daß sie (die aAB, J.Sch.) überhaupt eingeführt wurde" (S.132).

6.3.1.1. Die 'Vorteile' der aAB aus der Sicht der Gewerkschaften - und ihre Kritik

Wir beschränken uns im folgenden auf zwei exemplarische 'Vorteile' der aAB gegenüber der tradierten Lohnfindung (Mitbestimmungsmöglichkeiten und Beseitigung der Lohndiskriminierung), die in der gewerkschaftlichen Diskussion - wie bereits weiter oben erwähnt - eine besondere Rolle spielen.

Wir verzichten dagegen auf eine weitere Auseinandersetzung mit den ebenfalls von Pornschlegel (1962) erwähnten Vorteilen einer angeblich fast immer erreichten Steigerung der Gesamtlohnsumme und einer wirksameren Regelung der Entlohnung im Betrieb, die den Vorstellungen von einer 'betriebsnahen Tarifpolitik' näherkomme. Die Erhöhung der Gesamtlohnsumme wurde von uns bereits an anderer Stelle vor allem mit ihrer Funktion als Starthilfe für die aAB erklärt, dabei wurde gleichzeitig auf ihren vorübergehenden Charakter hingewiesen. Die Feststellung einer wirksameren Regelung der Entlohnung im Betrieb muß, genauso wie die Behauptung, hier handele es sich um einen Aspekt der betriebsnahen Tarifpolitik, solange zurückgewiesen werden, wie fast alle bis dato vereinbarten Verfahren der aAB gegen § 59 des BetrVG 1952 verstoßen, damit praktisch illegal und jederzeit revidierbar sind (vgl. dazu auch Kap.3).³³⁾

6.3.1.1.1. Die 'Gewährleistung' der Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung der aAB

Gegenüber Gottschall (1974) erklärte der Arbeitsbewertungsexperte der Gewerkschaften Pornschlegel, die Gewerkschaften hätten sich auf die analytischen Arbeitsbewertungsverfahren nur eingelassen, "weil sie den Arbeitnehmervertretern in nahezu allen Phasen ihrer Anwendung, nämlich von der Konzeption über die Planung, Einführung und Revision, die Möglichkeit des Zugriffs über paritätische Gremien geben" (S.41).

Demgegenüber gehen wir davon aus, daß sich die Hoffnungen der Gewerkschaften bezüglich der ihnen mehr oder weniger eingeräumten Mitbestimmungspositionen (vgl. dazu ausführlich Kap.3: "Rechtsfragen der Einführung und Anwendung der aAB"), per se nicht erfüllen können.

Diese Skepsis nährt sich - über die Ausführungen in Kapitel 3 hinaus - vor allem aus der weiter oben bereits ausführlich dargestellten Trennung der Regelungskomplexe "analytische Arbeitsbewertung" und "Arbeitsgestaltung".

Solange sich die "Mitbestimmung" nur auf das Verfahren der aAB selbst erstreckt und seien dabei auch alle relevanten Faktoren miteinbezogen, kann von einer echten Mitbestimmung des gesamten Regelungskomplexes, der schließlich das Ergebnis der aAB, den Arbeitswertlohn bestimmt, nicht die Rede sein. Da die Einführung der aAB sogar gerade hinsichtlich der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitsgestaltung, gegenüber traditionellen Leistungslohnsystemen eine Einbuße an Mitwirkungsrechten bringt, muß unserer Meinung nach sogar von einer Verschlechterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten gegenüber diesen Lohnsystemen ausgegangen werden.

Worauf die auf den ersten Blick z.T. großzügigen Mitbestimmungsangebote der Arbeitgeber zielen, wird vielleicht deutlich, wenn wir uns vergegenwärtigen, in welchem Zusammenhang die Forderung nach großzügigeren Mitbestimmungsmöglichkeiten, interessanterweise auch von Arbeitswissenschaftlern, erhoben wird.

So greift etwa Frenzel (1978) die berechtigten Zweifel an der Reproduzierbarkeit der aAB auf und artikuliert zugleich auch das inzwischen weitverbreitete Mißtrauen gegenüber dem vielfach propagierten Objektivitätsanspruch der aAB.

Dies alles geschieht allerdings nur, um die zunehmend ins Kreuz-

feuer der Kritik geratene Arbeitsbewertung von ihren "unhaltbaren" Ansprüchen zu befreien und auf andere Weise wieder - unter Beteiligung der Arbeitnehmervertreter - als arbeitswertgerechte Lohnfindung zu etablieren:

"Im Interesse einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist die Mitbestimmung bei der Fixierung der Arbeitswerte (...) als unabdingbar anzusehen. Durch die Mitbestimmung werden zwar die Probleme der Arbeitsbewertung nicht aufgehoben, ihre Ergebnisse aber akzeptierbar gemacht" (Frenzel 1978, S.212).

Die der Arbeitnehmerseite eingeräumten Mitbestimmungsrechte bei der Entwicklung und Anwendung von Arbeitsbewertungsverfahren werden also vor allem als Mitverwaltungsrechte institutionalisiert und damit letztlich ihrer Interessenvertretungsfunktion entkleidet. Nicht nur die Tatsache, daß die Arbeitnehmervertreter sich damit "freiwillig" einen "Sachzwang" auferlegen, dessen "Motor" weitgehend außerhalb ihrer Kompetenz, nämlich bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen liegt, sondern auch der institutionalisierte Verzicht, die Gestaltung der Lohn- und Gehaltsstruktur von anderen als von Anforderungsgesichtspunkten abhängig zu machen, beraubt die Arbeitnehmervertreter jeglichen Handlungsspielsraums und bringt sie außerdem in die mißliche Lage, diese ihre Ohnmacht gegenüber den Arbeitnehmern als Ergebnis einer von ihnen mitgetragenen, anforderungsgerechten Lohnfindung vertreten zu müssen. Kein Wunder, daß sich hier die Fronten verkehren und die Verfahrensmacht scheinbar die Oberhand über alle Beteiligten gewinnt, wie Foit (1978) uns glauben machen will:

"Man arbeitet sich (in den Bewertungskommissionen, J.Sch.) bis zur Konfliktunfähigkeit aneinander ab und hinter der eigenen Absicht setzt sich nicht mehr der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer, sondern allein die Macht des Verfahrens durch. Losgelöst von den individuellen Akteuren waltet sie in den Strukturen des Systems der Arbeitsbewertung" (S.175).

Wie wenige von den angeblich in Aussicht gestellten Mitbestimmungsmöglichkeiten dann tatsächlich eingelöst werden, wird angesichts der diesbezüglichen Regelungen in der chemischen Industrie deutlich, obwohl hier die analytische AB offiziell erst Anfang der siebziger Jahre eingeführt wurde. So gelingt es der

IG Chemie nach Schmiede/Schudlich (1976) weder, die Mitwirkung bei der Erstellung der Arbeitsanalysen noch bei der Entwicklung und Anwendung der Verfahren durchzusetzen. Paritätisch besetzte Bewertungskommissionen werden von der Arbeitgeberseite ebenfalls abgeblockt und durch Ausschüsse mit beratender Funktion ersetzt, die - so Schmiede/Schudlich - "eher der Belegschaft gegenüber zur Legitimierung des Verfahrens und der Einstufung (dienen)" (S.354).

6.3.1.1.2. Die 'Beseitigung' der Lohndiskriminierung der Frauen durch die aAB

Große Hoffnungen setzt Keller (1949) auf die analytische Arbeitsbewertung als Instrument zur Durchsetzung des Grundsatzes "gleicher Lohn für gleiche Arbeit". Insbesondere in seiner Bedeutung für die Entlohnung der Frauen sieht Keller die Verwirklichung dieses Grundsatzes durch die Abstrahierung der aAB von der jeweiligen Person, die eine bestimmte Tätigkeit verrichtet, gewährleistet.³⁴⁾

Da Arbeiten mit gleichem Punktwert auch gleich zu entlohnen sind, entfällt seiner Meinung nach die Notwendigkeit besonderer Lohngruppen für Frauen. Damit sei auch für typische Frauenarbeiten eine sichere Vergleichsmöglichkeit mit allen gleichwertigen Arbeiten (Männerarbeiten) gegeben und damit eine Benachteiligung vermeidbar.³⁵⁾ Die Entscheidung über die Besetzung eines Arbeitsplatzes sei somit eine Frage der Eignungsauslese und habe keinen Einfluß auf die jeweilige Lohnhöhe an diesem Arbeitsplatz (vgl. S.57).

Gerade über diese Personalauslese, die auf wichtigen Nebenprodukten der aAB, der Arbeitsbeschreibung und der Arbeitsanalyse fußt (vgl. dazu unsere ausführliche Darstellung in Kap.4), ermöglicht das Instrumentarium der aAB selbst eine gezielte Identifizierung "typischer Frauenarbeiten" und ermöglicht darüber hinaus - bei entsprechendem Gebrauch der vorhandenen Arbeitsanalysen - die Schaffung eben solcher Frauenarbeitsplätze durch gezielte Arbeitsplatzveränderungen.

Die analytische Arbeitsbewertung erweist sich hier - bei entsprechender Anwendung - in der Sache als Bumerang, der sich in der Verschärfung der Arbeitssituation der Frauen niederschlägt

und gleichzeitig die Verschleierung dieser Situation durch die "Beseitigung" der Frauenlohngruppen vertieft. Abgesehen von der verfeinerten Personalauslese und der Schaffung von neuen Frauenarbeitsplätzen dürften sich auch die Hoffnungen Kellers bei der eigentlichen Lohnfindung nach gleichen Maßstäben nicht erfüllen. Ein gleicher "Lohnmaßstab", also eine gleiche Arbeitsbewertungsmethode, fußt ja u.a. auf Gewichtungsschlüsseln, die für alle betroffenen Arbeitnehmer gleichermaßen Gültigkeit besitzen. Da das Bewertungsergebnis nicht zuletzt von diesem Gewichtungsschlüssel abhängig ist, läßt sich leicht einsehen, daß eine hohe Gewichtung etwa für die Anforderungsart "Fachkönnen" oder für "körperliche Anstrengung" gegenüber der für Frauentätigkeiten typischen Anforderungsart "Geschicklichkeit" genau die Lohnrelationen bestätigt, die durch die aAB vermieden werden sollten.³⁶⁾

Die Bedeutung der aAB für die Forderung nach gleichem Lohn für gleiche Arbeit liegt also vor allem in der Leugnung und Verschleierung des Problems. Indem die aAB alle Arbeiten für vergleichbar erklärt, den gefundenen Arbeitswertrelationen entsprechende Lohnanteile zuschlägt und schließlich per definitionem von der Qualifikation des jeweiligen Beschäftigten, ja sogar von dessen Geschlecht abstrahiert, ist das Problem der Frauenlohngruppen und damit der Lohndiskriminierung der Frauen erledigt. Lohndiskriminierungen von Frauen werden daher in Zukunft nur noch dort thematisiert werden, wo einer unaufmerksamen Betriebsleitung der Lapsus einer gleichzeitigen Beschäftigung von Männern und Frauen an gleichen Arbeitsplätzen unterläuft und den Männern aus Arbeitsmarktgründen übertarifliche Zuschläge gezahlt werden.

Die tatsächliche Bedeutung der aAB für die Frauenbeschäftigung möchten wir hier noch einmal nachdrücklich anhand der diesbezüglichen Anwendungsvorschläge, die der Arbeitsbewertungsexperte Flothow unterbreitet, demonstrieren.

Flothow (1956) stellt ebenfalls die Fähigkeit der aAB heraus, Frauen und Männertätigkeiten zu identifizieren. Die Vorteile dieser Vorgehensweise sieht Flothow vor allem in der Personalauswahl für "unabänderlich monotone Arbeit", die wegen der "Unempfindlichkeit der Frauen gegen Monotonie" am besten von weiblichen Arbeitern ausgeführt werden sollte, was seiner Meinung nach zu einer Erhöhung der Produktivität führen werde (vgl. S.155).

Flothow widerlegt damit nachdrücklich die - wie bereits erwähnt - in verschiedenen gewerkschaftlichen Veröffentlichungen propagierten Erwartungen, die AB werde die Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb sicherstellen. Gerade die von Flothow propagierte Personalauswahl wird die Zuweisung minderwertiger Arbeiten an die Frauen beschleunigen; gleichzeitig wird die Anwendung der Verfahren der aAB dafür Sorge tragen, daß die berechtigten Forderungen der Frauen mit dem Hinweis auf die arbeitswertgerechte Bezahlung, die keine Trennung von Frauen- und Männerlöhnen zulasse, abgetan werden können. Neben den genannten Aspekten spielt auch noch die konkrete Handhabung des Arbeitsbewertungsverfahrens in der Praxis eine Rolle. D.h. jeder Arbeitnehmer, der sich ungerecht bewertet fühlt, muß den Beschwerdeweg (siehe rechtliche Probleme der aAB) antreten. Er muß von sich aus an den Betriebsrat herantreten und möglicherweise auf einer Neubewertung bestehen. Voraussetzung für eine solche Vorgehensweise ist natürlich eine weitgehende Sachkenntnis auf dem komplizierten Feld der aAB, weiterhin die Kenntnis der rechtlichen Möglichkeiten, sowie der Kontakt zur Arbeitnehmervertretung des Betriebes; gerade diese Voraussetzungen werden aber nicht unbedingt von einer Industriearbeiterin bzw. einer Büroangestellten unter den gegenwärtigen Bedingungen erfüllt. Auch außerhalb des eigentlichen Arbeitsbewertungsverfahrens bleibt ein bedeutender Diskriminierungsspielraum erhalten. Da sind einmal die sogenannten übertariflichen Lohnbestandteile, die die oberen Lohngruppen bevorzugen, dazu kommen die verschiedenen Zuschläge, die sich die einzelnen Arbeitnehmergruppen erkämpfen; weiterhin soll auch die Bedeutung des Lohnschlüssels bei Tariflohnerhöhungen, d.h. die hierdurch bewirkte unterdurchschnittliche Lohnerhöhung für die unteren Lohngruppen, nicht unerwähnt bleiben.

An dem Vorurteil, mit der Anwendung der aAB werde die (Lohn-) diskriminierung der Frauen überwunden, läßt sich darüber hinaus auch sehr einprägsam die (bisher) eindimensionale Betrachtungsweise der aAB durch die Gewerkschaften demonstrieren. Verkürzt man die Anwendungsmöglichkeiten der aAB einzig und allein auf den Lohnfindungsaspekt und unterstellt dabei gleichzeitig, daß die aAB auf diesem Gebiet die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllt, so ist mit der strikten Anwendung des Arbeitsbewertungs-

verfahrens eine Lohndiskriminierung der Frauen ausgeschlossen. Berücksichtigt man allerdings die von uns ausführlich dargestellten Möglichkeiten der aAB außerhalb der Lohnfindung, die hier insbesondere der Identifikation von Frauentätigkeiten bzw. der frauengerechten Arbeitsgestaltung dienen, so wird deutlich, daß die Diskriminierung der Frauen durch die Zuweisung von minderwertigen Tätigkeiten bei entsprechend geringer Bezahlung (Verschleierung der Lohndiskriminierung) mit der Einführung der aAB sogar in ein neues, systematisiertes und perfektioniertes Stadium tritt. Dieser Zusammenhang kann allerdings bei einer verkürzten Betrachtungsweise der aAB nicht erkannt - und damit auch nicht in eine notwendige Abwehrstrategie einbezogen werden.

6.3.1.1.3. Die 'Bewährung' der aAB und die Tarifierung des Verfahrens

Zu Beginn der 60er Jahre wurde mit der Tarifierung der aAB im wahrsten Sinne des Wortes aus der Not eine Tugend gemacht. Die wachsende Zahl betrieblicher, also letztlich illegaler Vereinbarungen der aAB und das grundsätzliche Dilemma, keine wirklich geeignete Lohnfindungsmethode anbieten zu können, führte schließlich, mangels positiver Alternativen, zur tarifvertraglichen Ratifizierung der betrieblichen Vereinbarungen der aAB.

Pornschlegel (1965) beschreibt - ohne diesen Zusammenhang selbst zu problematisieren - den Übergang von betrieblichen zu überbetrieblichen, also tariflichen Regelungen der Arbeitsbewertung. Er stellt sich die Frage, ob die Gewerkschaften ihren Widerstand gegen die analytische AB von Angestelltentätigkeiten - einen Widerstand, den er im übrigen nunmehr für völlig gerechtfertigt hält³⁷⁾ - aufgeben sollen, damit die bestehenden, seiner Meinung nach häufig illegalen Regelungen tarifiert werden könnten. Pornschlegel befürwortet eine solche Vorgehensweise, weil nur so die betrieblichen Regelungen vertraglich gesichert und ihre Einhaltung erzwungen werden könnte. Darüber hinaus glaubt er, auf diese Weise die sich ausbreitende Persönlichkeits- und Verhaltensbewertung verhindern zu können. Auf lange Sicht sollte man seiner Meinung nach dann allerdings

wieder zu nichtanalytischen Gruppierungsgrundsätzen zurückkehren (vgl. S.1007).

Tatsächlich hat Pornschlegel hier den normalen Mechanismus der Durchsetzung der analytischen Arbeitsbewertung vom innerbetrieblichen, vom Arbeitgeber kontrollierten "Experiment" zur Tarifierung, die ja nicht zuletzt auch mit einer Aufwertung des Verfahrens einhergeht, treffend geschildert.

Eine wichtige Frage die er offen läßt, ist zunächst die, wie sich die innerbetriebliche Anwendung der AB hinter dem Rücken der Gewerkschaften durchsetzen kann und zwar soweit durchsetzen kann, daß diese praktisch gezwungen wird, zur Vermeidung weiterer Auswüchse, die von ihr - zumindest zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Pornschlegels - als bedenklich eingeschätzte Methode, anzuerkennen.

Die Antwort auf diese Frage liegt im wesentlichen in der bereits weiter oben dargestellten aktiven Duldung der betrieblichen Einführung der aAB, sowie in der Arbeit einiger gewerkschaftlicher Experten, die ganz wesentlich zur Legendenbildung in Sachen Arbeitsbewertung beigetragen haben.

Die gewerkschaftlichen Stellungnahmen zur aAB sind, angefangen bei den "Leitsätzen" von 1951, über den Geschäftsbericht von 1954/55 bis zu den "Arbeitsstudien" von 1960 zumindest was die IG Metall betrifft der innerbetrieblichen Durchsetzung der aAB eher förderlich als hinderlich gewesen. Während in den Leitsätzen von 1951 zumindest noch vor der einseitigen Einführung der aAB durch die Unternehmensleitung gewarnt wird, weil durch Betriebsvereinbarungen bereits Nachteile für die Arbeitnehmerschaft entstanden seien (vgl. Arbeitsstudien 1960, S.295), wird im Geschäftsbericht der IG Metall von 1954/55 bereits viel Verständnis für die Einführung der aAB, insbesondere in größeren Betrieben, geäußert. So wird festgestellt, daß die Vielfalt der Arbeitsteilung und der Anforderungen große Schwierigkeiten bereite, eine anforderungsgerechte Einstufung und Differenzierung im Rahmen der heutigen Tarifverträge sicherzustellen; daher biete sich die Arbeitsbewertung als ein geeigneter Ausweg an (vgl. S.101).³⁸⁾

Auch wenn im gleichen Zusammenhang bedauert wird, daß noch immer fast 40 Prozent der Betriebe, die eine aAB einführen, keinen Kontakt zur IG Metall aufnehmen, d.h. ohne ausdrückliche

Zustimmung der Gewerkschaften verfahren (vgl. S.104), so gilt für diese wie für die übrigen 60 Prozent der Betriebe, die die aAB mit ausdrücklicher Zustimmung der IG Metall eingeführt haben, daß die Einführung lediglich über eine Betriebsvereinbarung, also letztlich doch unter Ausschluß der Gewerkschaft realisiert werden konnte. Auf diese Weise blieb der innerbetriebliche Spielraum bei der Gestaltung und Anwendung des Verfahrens in allen Betrieben, auch in denen, die sich auf die ausdrückliche Zustimmung der Gewerkschaften berufen konnten, so groß, daß von einer einheitlichen Entwicklung der aAB nicht die Rede sein konnte.

Obwohl die IG Metall ihre Zustimmung zur Einführung der aAB über die Bedingung der paritätischen Bewertungskommissionen hinaus auch von einer Erhöhung der Gesamtlohnsumme abhängig machte (vgl. Geschäftsbericht 1954/55, S.104), gelang es ihr offensichtlich noch nicht einmal dort, wo die aAB nach Erfüllung dieser Bedingungen einvernehmlich mit der Arbeitgeberseite eingeführt wurde, ihren Einfluß zu steigern. Gerade die verlangte Erhöhung der Gesamtlohnsumme führte eben nicht zu einer Stärkung ihres Einflusses, sondern ließ ihn, aufgrund wachsender Niveauspannen zwischen Tariflöhnen und Effektivlöhnen, eher abnehmen.³⁹⁾

Da den Gewerkschaften schließlich die betriebliche Lohnfindung gänzlich aus der Kontrolle geriet, bestand das grundsätzliche Dilemma der Gewerkschaften darin, diesen Zustand entweder fort dauern zu lassen oder die Realität der bereits vollzogenen Einführung der aAB in den Betrieben anzuerkennen und schließlich sogar zu tarifieren, um auf diese Weise zumindest einen größeren Einfluß auf die Handhabung der aAB zu gewinnen.

Die Tatsache, daß die Initiative für eine Umwandlung bestehender Betriebsvereinbarungen in tarifvertragliche Regelungen von dem Tarifexperten im DGB-Vorstand Salm ausging, der als eifriger Verfechter der betriebsnahen Tarifpolitik galt, spricht dafür, daß mit der Tarifierung sowohl die übertariflichen Lohnbestandteile als auch die Handhabung der aAB unter Kontrolle gebracht werden sollten.⁴⁰⁾

Nach Salm (1960) sind die Gewerkschaften bei der Überprüfung ihrer Stellung zur analytischen AB zu dem Ergebnis gekommen, "daß die analytische Arbeitsbewertung nach wie vor ein brauchbares Mittel sein kann, um auf betrieblicher Ebene tarifver-

ragliche Lücken zu schließen" (S.27). Obwohl insbesondere die umstrittenen Fragen der Konsequenzen der technologischen Entwicklung für die Gestaltung der aAB, für die Auswahl der Anforderungsarten und für die Gewichtungssproblematik zunehmend in gewerkschaftlichen Veröffentlichungen u.a. von Weng (1963),⁴¹⁾ Pornschlegel (1963b) und Mayr (1965) erörtert wurden, setzte sich die wachsende Ausbreitung der aAB nunmehr vor allem in tarifvertraglichen Vereinbarungen u.a. in der Metallindustrie von Rheinland/Pfalz vom 2.6.1961, von NRW vom 26.9.1967, von NW/NB vom 8.11.1967, von Niedersachsen vom 1.10.1969 und des Saarlandes vom 5.12.1969 ungehindert fort.

Letztlich scheint also doch die Einschätzung Knebels (1975) zuzutreffen, daß die Auffassung vieler Personalfachleute und Arbeitswissenschaftler, daß die aAB sich als Lohn- und Gehaltsfindungssystem bewährt habe, auch von vielen Gewerkschaften geteilt werde und zwar insbesondere deshalb, weil sich bisher keine brauchbaren Alternativen angeboten hätten (vgl. S.24).⁴²⁾

6.3.2. Die 'tarifvertragskonforme' Abgruppierung und die 'Krise' der aAB

Ein bemerkenswerter Zitierfehler unterläuft von Friedeburg bei einem Hinweis auf eine Veröffentlichung der Arbeitsbewertungsexperten Hans Euler und Hans Stevens; anstatt: "Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeiten" besteht von Friedeburg (1963) im Text (S.77) und im Literaturverzeichnis (S.140) auf dem Titel: "Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Beseitigung der Arbeitsschwierigkeiten" (Hervorheb. J.Sch.). Leider, so muß man heute rückblickend feststellen, fand diese "Titeländerung" in den gewerkschaftlichen Diskussionen nicht die ihr gebührende Aufmerksamkeit.

Solange die aAB nur "technisches Hilfsmittel der Entlohnung" ist (Arbeitsstudien 1960, S.63) und sich im übertariflichen Bereich bewegt, findet die Beseitigung der Arbeitsschwierigkeiten und die damit einhergehende Möglichkeit der Abgruppierung zumindest noch ihre Grenze in der tarifvertraglich abgesicherten Eingruppierung; anders wenn nach der Tarifierung der Verfahren die Eingruppierung in die tarifvertraglich festgelegten Lohn-

gruppen ebenfalls mit Hilfe der aAB vorgenommen wird, denn damit ergibt sich prinzipiell erstmals die Möglichkeit einer tarifkonformen Abgruppierung.

Da es andererseits den Gewerkschaften nicht gelingt, durch die Tarifierung der aAB den Einfluß auf die betriebliche Lohnfindung zurückzugewinnen, werden durch diesen Schritt letztlich nur die Möglichkeiten der Abgruppierung erweitert, weil die tariflichen Mindestbedingungen keinen Hinderungsgrund mehr darstellen.

Es erweist sich also als Trugschluß, ein bisher relativ einseitig von den Arbeitgebern gehandhabtes Instrumentarium dadurch unter Kontrolle bringen zu wollen, daß man es anerkennt. Da die Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach wie vor in den Händen der Arbeitgeber liegt, bleibt eine Kontrolle der Auswirkungen des Verfahrens ohnehin solange ausgeschlossen, solange eben nur Einfluß auf das Verfahren, nicht aber auf den Bewertungsgegenstand gewonnen wird.

Da diese prinzipielle Konstellation von den Gewerkschaften nicht begriffen wurde, setzte die Diskussion wieder bei der Frage der technologischen Entwicklung und ihrer Konsequenzen an.

Die Ohnmacht der Gewerkschaften gegenüber der innerbetrieblichen Handhabung der aAB und der sich abzeichnenden Abgruppierungen, die man eben durch Mitbestimmungsmöglichkeiten und Effektivlohnsicherung verhindern wollte, führt dazu, daß zunehmend von einer "Krise" der aAB bzw. von einer bereits erreichten Schwelle einer sinnvollen Anwendung die Rede ist. So hat z.B. Pornschlegel (1965) erkannt, daß moderne Produktions- und Verwaltungstechniken zu einem Rückgang der herkömmlichen Beanspruchungen führen, daher hält er es auch für gefährlich, "in der Tarifpolitik die Entlohnung auf lange Sicht an den herkömmlichen Merkmalen der Arbeitsbewertung auszurichten" (S.1007). Andererseits betont er ausdrücklich, daß die Arbeitsbewertung kurz- und mittelfristig durchaus ein brauchbares Instrument zur Ordnung vorhandener Lohnstrukturen darstellt; außerdem verweist er auf laufende Versuche, die Anforderungen der Arbeitsbewertung der technischen Entwicklung anzupassen (vgl. ebenda).

Hier stellt sich zunächst die Frage, für wen wird das Verfahren unbrauchbar und wer bestimmt den Punkt, ab dem das Verfahren als unbrauchbar anzusehen ist. Besteht ein Regionaltarifvertrag,

der die Anwendung der AB regelt (vgl. das Beispiel NW/NB), so wird es viele Betriebe geben, die aufgrund ihrer z.B. handwerklichen Struktur noch nicht die imaginäre Schwelle der Unbrauchbarkeit der aAB überschritten haben, und es wird andererseits auch Betriebe geben, die diese Schwelle möglicherweise schon überschritten hatten, als dieses Verfahren tarifvertraglich vereinbart wurde. Wann also ist diese Stufe der "Untauglichkeit" des Arbeitsbewertungsverfahrens erreicht; wenn sie von allen Betrieben überschritten wurde, oder wenn sie von einem Betrieb erreicht wird, immer vorausgesetzt, die Tauglichkeitsschwelle wird überhaupt als solche erkannt. Die Arbeitgeber werden wenig Interesse daran haben, hier Entscheidungshilfen zu liefern, zumal die "Unbrauchbarkeit" des Verfahrens ihnen wachsende Abgruppierungsmöglichkeiten schafft.

Die Auffassung von einer zeitlich begrenzten Tauglichkeit der aAB hat in der gewerkschaftlichen Diskussion bis ins Vorfeld der Tarifauseinandersetzungen um einen Abgruppierungsschutz in NW/NB 1977/78 eine wichtige Rolle gespielt. Statt durch ein Eingeständnis der (Mit-)Verantwortung der Gewerkschaften für die nunmehr mögliche tarifkonforme Abgruppierung den Weg für eine schonungslose Offenlegung der "Hauptfunktion" der aAB freizumachen, verwickelt sich z.B. die IG Metall durch das oben dargelegte Argumentationsmuster, das sie von dieser Verantwortung freisprechen soll, in Widersprüche zu ihrer eigenen Tarifpolitik der letzten Jahre und Jahrzehnte.

So behauptet die IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden, die heute angewandten Systeme der Arbeitsbewertung bestünden schon 40 Jahre. Sie seien auf der Grundlage der damals bestehenden Technologien auch ein brauchbares Instrument gewesen. Nunmehr sei aber der Zeitpunkt erreicht, wo der technische Wandel eine tarifpolitische Wende notwendig mache. Die tarifliche Absicherung der Eingruppierung sei der erste Schritt auf diesem Wege (vgl. Metall-Nachrichten Nr.1 vom 14. Dez. 1977, S.4). Hier stellt sich natürlich die Frage, wieso die IG Metall einen solchen "Lohnfindungssoldtimer" noch im Jahre 1967 bzw. 1973 (für Angestellte) tarifieren konnte, denn auch damals dürfte die technologische Entwicklung nicht mehr auf dem Stand von vor 40 Jahren verblieben sein. Es genügt also durchaus nicht, die Abgruppierungsmöglichkeit, die im Verfahren der aAB angelegt

ist, als ein Phänomen der letzten Jahre, des technologischen Durchbruchs etwa der Mikroprozessoren anzusehen. Dabei geht es weniger um die Notwendigkeit von Selbstkritik als Voraussetzung für einen Neuanfang, als vielmehr um die Gefahr, die in einer solchen Argumentation für diejenigen Bereiche der Industrie und des öffentlichen Dienstes liegt, die noch nicht dieses technologische Entwicklungsniveau erreicht haben. Wenn die aAB tatsächlich erst dann problematisch wird, wenn eine bestimmte Qualität des technologischen Wandels erreicht wird, spricht eigentlich nichts dagegen, in diesen Bereichen - in Ermangelung praktikabler Alternativen - dieses Verfahren weiterhin einzuführen.

Diese Tendenz wurde auch in der wissenschaftlichen Diskussion in den Gewerkschaften bis weit in die siebziger Jahre hinein gefördert, bevor der "Prozeß des Umdenkens" mit Helfert (1974), der die aAB erstmals einer grundlegenden Kritik unterzog, eingeleitet wurde.

So liegt für Birkwald und Pornschlegel (1973) das Grundproblem der Arbeitsbewertung noch immer "in der Anpassung der Anforderungsarten an die sich rasch ändernden technischen Bedingungen" (S.265). Dabei erkennen sie zwar ganz richtig, daß der jeweilige Arbeitswert sehr stark von dem technischen Niveau des Arbeitsplatzes abhängt und technische Veränderungen möglicherweise auch zu geringeren Anforderungen und damit zu niedrigeren Arbeitswerten führen können; richtig ist auch die Auffassung, daß eine rasche technische Entwicklung und eine fehlende Anpassung der Gewichtung und der Anforderungsarten mit sinkenden Arbeitswerten zu einer Schlechterstellung der davon betroffenen Arbeitnehmer führt; falsch dürfte allerdings der naheliegende Schluß sein, daß die von Birkwald/Pornschlegel geforderte "Vorsicht" im Umfang mit der analytischen Arbeitsbewertung, bei gleichzeitiger prinzipieller Befürwortung der Methode, durch eine Anpassung der Gewichtung und der Anforderungsarten diese Wirkungsweise der aAB beseitigen könnte (vgl. dazu unsere Ausführungen weiter oben). Demgegenüber besteht nach Helfert (1974) die Funktion der Arbeitsbewertung u.a. eindeutig darin, "die 'vereinfachte' Arbeit, verminderte Anforderungen und Qualifikationen, auch geringer zu bewerten" (S.233).

Obwohl Helfert hierbei die Rolle der aAB als zu passiv definiert, verweist er an anderer Stelle auch auf die Tatsache,

daß erst die Analyse der Anforderungen eine Rationalisierung der Arbeitsprozesse mit den Folgen einer weiteren Parzellierung, Standardisierung etc. ermögliche (vgl. S.234).

Auch wenn Helfert andererseits - unberechtigterweise - davon ausgeht, daß die AB eine positive politische Komponente, die Politisierung der Einkommensverteilung, durch das Abstellen auf die menschlichen Fähigkeiten und eine gleichzeitige Ausschaltung der Eigengesetzlichkeiten des Marktes enthalte,⁴³⁾ stellen seine Betrachtungen doch einen wichtigen Fortschritt in der gewerkschaftlichen Diskussion dar.

Neben Helfert geht auch Pornschlegel (1977) nunmehr auf größere Distanz zur Arbeitsbewertung, wobei er gleichzeitig die Auswirkungen der technologischen Entwicklung kritisiert.

Nach Pornschlegel führt "die Verwertung technologischer und organisatorischer Innovationen zu einer Dequalifizierung vieler - auch gelernter - Arbeitnehmer" (S.108).

Das Bewußtsein einer allgemein zunehmenden Schere zwischen der Ausbildung und dem jeweiligen Einsatz im Beschäftigungssystem habe sich allerdings bei den "Arbeitnehmern und der Bevölkerung" erst in den letzten Jahren herausgebildet (vgl. ebenda).

Nach den "Arbeitnehmern und der Bevölkerung" hat sich dieses Bewußtsein nunmehr offensichtlich auch bei den Gewerkschaften durchgesetzt, denn Pornschlegel, der zuvor einer der wichtigsten, wenn auch kritischsten Protagonisten der aAB war, wirft die seiner Meinung nach für die Arbeitnehmerorganisation wichtige Frage auf, "ob die funktionale Orientierung am Arbeitsplatz und -bereich und deren Anforderungen nicht ein historischer Um- oder Irrweg war" (S.108). Entschuldigend fügt er hinzu, daß diese ganze Problematik bisher nicht als solche erkannt werden konnte, weil die bisherigen Qualifikationsverluste bei ständigem Wachstum zumindest materiell weitgehend ausgeglichen wurden.

Die personenbezogene Besitzstandswahrung konnte unserer Meinung nach allerdings auch schon in der Hochkonjunktur nicht verhindern, daß der Arbeitswert unabhängig von den konkret beschäftigten Personen gesenkt wurde, d.h. der betroffene Arbeitnehmer wurde - wie bereits weiter oben erwähnt - nur für eine begrenzte Zeit durch Zulagen auf seinem Einkommensniveau gehalten oder durch Umbesetzung auf eine höher bewertete Stelle

von finanziellen Nachteilen bewahrt. Hinter dem Rücken der unmittelbar betroffenen Arbeitnehmer vollzog sich aber bereits der Rückgang des Gesamtarbeitswertes einer Abteilung oder eines Betriebes, weil die heruntergruppierten Arbeitsplätze bei Neueinstellungen zu den nunmehr geltenden Bedingungen besetzt wurden.

Pornschlegel aber befürchtet vor allem, daß die bisherige, "relativ großzügig gehandhabte Eingruppierungspraxis", die unserer Meinung nach allerdings nicht als "großzügig", sondern eher als "taktisch" einzuschätzen ist, nunmehr durch eine Verschärfung dieser Praxis, neben der faktischen Abwertung vorhandener Qualifikationen auch den sozialen Abstieg vieler Arbeitnehmer bringen könnte (vgl. S.109).

In dieser Situation erinnert sich Pornschlegel an "die - sonst oft geschmähte - Praxis des Beamtenrechts (...), die eine einmal erreichte Qualifikation eines Stelleninhabers grundsätzlich sichert" (ebenda). Ein solcher Vorschlag, der zunächst einmal - und darüber läßt sich diskutieren - eine von Pornschlegel betonte Neuorientierung auf Person und Qualifikation als "Gegenstand der Bewertung" in der Tarifpolitik beinhaltet, hat allerdings nicht nur das grundsätzliche - nicht nicht erkämpfte - "Recht auf Arbeit", sondern auch das "Recht auf qualifikationsgerechten Einsatz und Bezahlung" zur Voraussetzung. In einer Marktwirtschaft dürfte dieser Vorschlag, der, wenn Massenentlassungen "überqualifizierter" Arbeitnehmer verhindert werden sollen, einem Beschäftigungszwang gleichkommt, zumindest aktuell keine Chance der Realisierung erhalten.⁴⁴⁾

Im Vorfeld der Tarifauseinandersetzungen um einen Abgruppierungsschutz in NW/NB wurde auch erstmals gewerkschaftsoffiziell bestätigt, daß die tarifvertragliche Regelung der aAB von den Arbeitgebern massiv für tarifkonforme Abgruppierungsmaßnahmen benutzt wird. So läßt sich nach Mayer (1977) in den Betrieben der Metallindustrie eine zunehmende Abgruppierung der Arbeitnehmer durch die Abflachung der Fertigungstiefe und durch Versetzungen und Umgruppierungen auf niedriger bewertete Arbeitsplätze feststellen (vgl. S.40). Mayer sieht daher den Einfluß der Gewerkschaften auf das Einkommen ihrer Mitglieder durch den Trend zum Lohngruppenlohn oder Gehaltsgruppenlohn auf der Ba-

sis der aAB gefährdet, weil die Arbeitgeber die Voraussetzungen für den Anspruch auf eine bestimmte Lohn- und Gehaltsgruppe beliebig verändern können.⁴⁵⁾ Da der Tarifvertrag niedrigere Lohn- und Gehaltsgruppen mit niedrigeren Löhnen und Gehältern anbietet, nehmen die Arbeitgeber diese Möglichkeit - so Mayer - auch intensiv wahr (vgl. S.41).

Wie wenig die Gewerkschaften auf diese Entwicklung vorbereitet waren, die aus dem von ihnen selbst mit in Gang gesetzten Abgruppierungsmechanismen resultiert, offenbart die von Mayer formulierte defensive Position zur weiteren Anwendung der aAB:

"Wenn es schon nicht möglich ist, die Folgen der sich vollziehenden technischen Veränderungen auf Eingruppierung und Einkommen der Arbeitnehmer durch Tarifvertrag zu verhindern, so müssen wir sie wenigstens mildern. Wir müssen für eine Einkommenstabilisierung sorgen und deshalb den Arbeitgebern die heute noch bestehenden Abgruppierungsmöglichkeiten nehmen" (S.41).

Dieses Ziel wurde auch von der IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden ins Auge gefaßt, die erstmals tarifvertragliche Mittel zur Verhinderung von Abgruppierungen einsetzen will. Auf einer Funktionärskonferenz vom 19. Oktober 1977 werden in einem Referat von Franz Steinkühler noch einmal die wichtigsten Gründe für diesen Schritt zusammengefaßt.

Steinkühler verweist zunächst darauf, daß das Einkommen eines Arbeitnehmers von zwei Tarifverträgen abhängt, vom Lohn- und Gehaltstarifvertrag und vom Manteltarifvertrag, der die Höhe der Eingruppierung regelt. Die Eingruppierung eines Arbeitnehmers hänge aber nicht davon ab, was er zu leisten vermag, sondern ausschließlich davon, was am konkreten Arbeitsplatz von ihm verlangt werde.

Was ihm dabei mindestens abverlangt werden muß - und darauf verweist Steinkühler (1977) ausdrücklich - ist nirgends geregelt; dies "hängt allein ab vom Arbeitgeber, hängt ab von der Arbeitsorganisation und von der angewandten Technologie" (S.17).

Steinkühler, der Rationalisierungsmaßnahmen natürlich nicht grundsätzlich in Frage stellt, wehrt sich allerdings dagegen, daß die Rationalisierungsgewinne ausschließlich den Arbeitgebern zugute kommen. Dabei gewinnen die Arbeitgeber seiner Ansicht nach gleich zweimal, zunächst durch die steigende Produktivität, die sich im sinkenden Lohnkostenanteil pro Produkteinheit niederschlägt und zum anderen, weil bei einer Rationali-

sierungsmaßnahme ein Teil der übriggebliebenen Arbeitnehmer auch noch abgruppiert werden und somit weitere Lohnkosten eingespart werden können (vgl. S.17 f.). Diesen zweiten Aspekt der Rationalisierung will die IG Metall zumindest in NW/NB nach Aussage von Steinkühler nun nicht mehr hinnehmen. Sie hält es daher für notwendig, die bisherigen Eingruppierungsbedingungen gründlich zu überarbeiten. Steinkühler ist sich allerdings darüber im klaren, daß dies nicht von heute auf morgen möglich ist und faßt daher für die Erarbeitung neuer tariflicher Eingruppierungsbestimmungen mehrere Jahre Verhandlungsdauer ins Auge. Kurzfristig sei es jedoch notwendig, eine Zwischenlösung zur Sicherung des status quo durchzusetzen, um auf diese Weise eine Atempause für die Neugestaltung der Eingruppierungsbestimmungen zu gewinnen.⁴⁶⁾ Diese Zwischenlösung, die später als "Tarifvertragsentwurf zur Besitzstandsicherung" in die Tarifverhandlungen eingebracht wird, soll - so Steinkühler - Ruhe und Sicherheit in die Betriebe bringen und den Druck ständig drohender Lohn- und Gehaltsverluste von den Arbeitnehmern nehmen (vgl. S.19).

6.3.3. Der 'Tarifvertragsentwurf zur Besitzstandsicherung' der IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden

Da der "Tarifvertragsentwurf zur Besitzstandsicherung" auch den Stand der innergewerkschaftlichen Diskussion der aAB widerspiegelt, gilt es im folgenden vor allem die hier erzielten Fortschritte und die noch vorhandenen Defizite herauszustellen. Eine Analyse der Strategie und Taktik der Tarifvertragsparteien in der Tarifauseinandersetzung um den Absicherungstarifvertrag kann und soll dagegen im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Wir beschränken uns vielmehr im folgenden auf die Herausarbeitung der Ziele des Tarifvertragsentwurfs und der dafür vorgesehenen Mittel; weitere gewerkschaftliche Veröffentlichungen werden nur herangezogen, wenn sie der Erläuterung dieser Ziele und Mittel dienen.

Im Abschnitt I des Entwurfs wird die "Sicherung der Eingruppierung des einzelnen Arbeitnehmers" sowie die Sicherung des "Lohn- und Gehaltsgruppenniveaus eines Betriebes" für die Geltungsdauer des Tarifvertrages als Hauptziel der angestrebten Vereinbarung herausgestellt.

Die Bezirksleitung der IG Metall hat in diesem Zusammenhang wiederholt zu verstehen gegeben, daß die IG Metall sich mit aller Kraft dagegen zur Wehr setzen werde, daß weiterhin die Möglichkeit erhalten bleibt, die "Tarifverträge durch Abgruppierungen in ein wertloses Stück Papier zu verwandeln" (Metall-Nachrichten, Nr.1 vom 14. Dez. 1977, S.3). Gedacht ist hier vor allem an die Möglichkeit, tarifliche Lohnerhöhungen durch eine Überprüfung der Eingruppierung bzw. durch entsprechende Arbeitsplatzveränderungen und eine anschließende Neubewertung, für den einzelnen Arbeitnehmer zu unterlaufen. Da diese Praxis nicht nur der Stabilisierung bzw. Senkung der Gesamtlohnsumme trotz evtl. tarifvertraglich vereinbarter Lohn- und Gehaltserhöhungen dient, sondern darüber hinaus auch die Tarifautonomie untergräbt, weil sie das Vertrauen der Arbeitnehmer in die gewerkschaftlichen Vertretungsorgane schwächt, letztlich sogar die Überflüssigkeit und Ohnmacht der Gewerkschaften demonstriert, haben die Gewerkschaften ein besonderes Interesse daran, diese Möglichkeiten auch aus gewerkschaftspolitischen Gründen einzuschränken.

Der § 2 (§ 1 regelt nur den Geltungsbereich des TV) sieht daher eine Garantie der bisher auf der Grundlage des § 11 LRTV I für Arbeiter vom 8. Nov. 1967 bzw. des § 13 Manteltarifvertrag für die Angestellten vom 4. Juli 1973 gültigen Eingruppierung, für die Geltungsdauer des angestrebten Tarifvertrages vor.

Der § 3 des Tarifvertragsentwurfs sichert für die Dauer des Tarifvertrages - über die individuelle Eingruppierung hinaus - auch den am 1.7.1977 geltenden Gehaltsgruppendurchschnitt, der sich als Sicherheitskennzahl (SK) gemäß § 4 bzw. § 5 errechnet. Diese Regelung soll vor allem verhindern, daß die Senkung des Eingruppierungsniveaus eines Betriebes über den Umweg von Entlassungen und Wiedereinstellungen betrieben wird. Da die Eingruppierungssicherung keine Arbeitsplatzgarantie umfaßt, bliebe den Unternehmern ja noch immer die Möglichkeit dequalifizierte Arbeitsplätze zu den veränderten Bedingungen neu zu besetzen, also nach dem Prinzip "oben feuern, unten heuern" zu verfahren. Da durch die Sicherung des durchschnittlichen Eingruppierungsniveaus aber auch die Gesamtlohnsumme praktisch festliegt, soll diese Regelung vor allem den wirtschaftlichen Anreiz für gezielte Dequalifizierungsmaßnahmen der Arbeitgeberseite reduzieren (vgl. dazu unsere kritischen Anmerkungen weiter

unten).

Der Abschnitt II des Tarifvertragsentwurfs regelt in § 4 (Arbeiter) und § 5 (Angestellte) das Verfahren zur Feststellung der Sicherheitskennzahl (SK) und in § 6 den Zeitpunkt der Errechnung der SK (an jedem Ersten eines Quartals), sowie die Aushändigung der entsprechenden Unterlagen an den Betriebsrat.

Der § 4 und entsprechend auch der § 5 sieht vor, daß die Anzahl der Arbeitnehmer, hier der Arbeiter, in jeder Lohn-/Arbeitswertgruppe mit den jeweiligen Tariflöhnen der entsprechenden Lohn-/Arbeitswertgruppe multipliziert wird. Aus der Addition der Produkte dieser Teilrechnungen ergibt sich dann die Tariflohnsumme. Diese Tariflohnsumme wird dann in einem weiteren Schritt durch die Gesamtzahl der Arbeiter dividiert, das Ergebnis ist die SK für Arbeiter.

Der dritte Abschnitt des Tarifvertragsentwurfs enthält die Regelung des Verfahrens bei einer Veränderung der SK. § 7 sieht vor, daß eine gesunkene SK (Stichtag war gemäß § 3 der 1.7.1977) entweder durch Neueinstellungen von Arbeitern bzw. Angestellten, oder durch eine entsprechende Höhergruppierung von einzelnen Arbeitern bzw. Angestellten auf den ursprünglichen Lohn-/Arbeitswertgruppendurchschnitt bzw. Gehaltsgruppendurchschnitt angehoben werden muß.

In § 7.1. wird die Möglichkeit der Höhergruppierung auf diejenigen Arbeitnehmer beschränkt, die unterhalb der betrieblichen SK liegen. Dabei soll nach einer Formel verfahren werden, die sich am Lebensalter in Jahren und der Betriebszugehörigkeit in Jahren orientiert.

Der § 7.2. sieht vor, daß diese Höhergruppierung ebenfalls unter den Schutz des § 2 fällt.

Gemäß § 8 sollen schließlich die Sicherheitskennzahlen bei tariflichen Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen neu berechnet werden und jeweils mit Inkrafttreten der Tarifverträge Gültigkeit erlangen.

Der vierte und letzte Abschnitt des Tarifvertragsentwurfs sieht gemäß § 9 die Verpflichtung der Betriebe vor, beiden Tarifvertragsparteien einmal jährlich alle den Tarifvertrag berührenden Fragen wahrheitsgemäß und vollständig zu beantworten. Erhebungsstichtag für diesen Tarifstatus-Bericht soll gemäß § 9.1. der letzte Arbeitstag im April sein.

Nach § 9.2. kann die Erhebung von den Tarifvertragsparteien gemeinsam oder getrennt vorgenommen werden. Bei einer getrennten Erhebung müssen nach § 9.2.1. alle gestellten Fragen der anderen Tarifpartei zur Kenntnis gebracht werden. Die Antworten der Firmen müssen dabei in jedem Fall beiden Tarifparteien zugestellt werden (vgl. § 9.2.2.).

Der § 10 regelt schließlich noch das Inkrafttreten und die Kündigung des TV.

6.3.3.1. Die Stellungnahme des Verbandes der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI) zum Tarifvertragsentwurf der IG Metall

Wir gehen im folgenden deshalb so ausführlich auf die in einer Schlichtungseingabe der VMI enthaltene Stellungnahme zum Tarifvertragsentwurf der IG Metall ein, weil sie noch einmal in aller Deutlichkeit zeigt, wem das bisher bestehende tariflich vereinbarte Arbeitsbewertungsverfahren nützt und wem nicht.

Dabei werden noch einmal die alten Argumente aus der Einführungszeit der aAB herbeizitiert; von anforderungsgerechter Lohnfindung ist die Rede, von Leistungsrelationen, von den guten Erfahrungen und dem natürlichen Gefühl der Arbeitnehmer für Lohngerechtigkeit etc., Argumente also, die z.T. auch einmal die Diskussion in den Gewerkschaften bestimmten, nun aber durch die Erfahrungen der letzten Jahre offensichtlich an Boden verloren haben.

Außerdem werden im Schlichtungsvorschlag der Arbeitgeber eine Reihe von Schwachstellen des Tarifvertragsentwurfs aufgedeckt, die zwar in der Tarifauseinandersetzung selbst kaum eine Rolle spielen, längerfristig jedoch in der Diskussion der Arbeitsbewertungsproblematik - und der Wege und Mittel zu ihrer Überwindung - nicht unberücksichtigt bleiben dürfen.

6.3.3.1.1. Die Stellungnahme der Arbeitgeber zur 'individuellen Verdienstsicherung'

Der VMI äußert aus systematischen, betriebspraktischen und rechtlichen Gründen grundsätzliche Bedenken gegen eine individuelle Besitzstandsicherung wie sie in § 2 des Tarifvertrags-

entwurfs der IG Metall gefordert wird. Für problematisch hält der VMI vor allem das hierdurch seiner Meinung nach eingeführte Prinzip einer anforderungsunabhängigen, nur von der Person des Arbeitsplatzinhabers abhängigen Eingruppierung. Damit werde - so der VMI - die 1967 mit der Gewerkschaft vereinbarte analytische Arbeitsbewertung und damit die anforderungsabhängige Eingruppierung außer Kraft gesetzt (vgl. S.41). Daß der VMI (1978) nicht daran denkt, sich die Vorteile der tariflich vereinbarten aAB abhandeln zu lassen, wird u.a. auch durch seine positive Würdigung dieses Verfahrens unterstrichen: "Dieses Prinzip hat sich im Grunde bewährt und darf nicht angetastet werden" (S.41).

Der VMI sieht in der anforderungsabhängigen Lohnfindung, d.h. in der analytischen Arbeitsbewertung, das Prinzip verwirklicht, jeden nach seiner Tätigkeit zu entlohnen, eine Änderung würde folglich diesen arbeitsrechtlichen und unverzichtbaren Grundsatz berühren.

Hier wird bereits deutlich, daß die Argumente der VMI, so apologetisch sie auch dargelegt sein mögen, tatsächlich - wie bereits angedeutet - einige Schwachstellen des Tarifvertragsentwurfs der IG Metall aufdecken.

Richtig - zumindest was die Logik der aAB betrifft, die ja zunächst nicht grundsätzlich abgeschafft werden soll - ist u.a. die Feststellung, daß die geplante Eingruppierungssicherung bedeuten würde, daß in einem Betrieb ein Teil der Arbeitnehmer nach den tatsächlichen Anforderungen ihres Arbeitsplatzes entlohnt würde, während ein anderer Teil auf Dauer nicht danach entlohnt würde. Der VMI sieht hierin eine Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes im Arbeitsrecht. Er wirft damit der Gewerkschaft die Verletzung der von den Arbeitgebern selbst immer wieder unterlaufenen, nunmehr aber als "alt" und "gerechtfertigt" angesehenen Forderung nach gleichem Lohn für gleiche Arbeit vor (vgl. S.42).

An die Stelle einer objektiv begründbaren Lohndifferenzierung würde - so der VMI - ein System der Nivellierung treten, das darüber hinaus - aufgrund des Nebeneinanders von festgeschriebenen und "echten" Eingruppierungen - nur als potentielle Nivellierung und damit als gänzlich ungerechtfertigte Nivellierung anzusehen sei. Das ganze geschlossene und einheitliche System der objektiv begründbaren Eingruppierung sei aufgehoben,

obwohl doch gerade die anforderungsbezogene Eingruppierung als Voraussetzung für eine nach objektiven Maßstäben ausgerichtete auch gerichtlich nachprüfbare Lohnfindung für den einzelnen Arbeitnehmer anzusehen sei. Darüber hinaus sieht der VMI durch ein Nebeneinander von persönlichem Besitzstandsschutz und Arbeitsbewertungsgrundsätzen auch die Transparenz der Entlohnungsgrundsätze gefährdet und befürchtet daher, daß dies von den Betroffenen nicht verstanden und akzeptiert werde.

Da z.B. die Frage der Transparenz der Entlohnung bisher ebenfalls sehr häufig als gewerkschaftliches Argument für die Einführung der aAB gebraucht wurde, wird die Strategie der VMI, die IG Metall an die gemeinsamen Ideale zu erinnern und ihr anschließend einen Verstoß gegen eben jene Ideale nachzuweisen, offensichtlich; allerdings schlägt sie in diesem Punkt eindeutig fehl, weil die IG Metall die beschworene Transparenz gerade durch den im gleichen Tarifvertragsentwurf geforderten Tarifstatusbericht erstmals durchsetzen möchte.

Nach Auffassung des VMI soll an die Stelle eines Systems relativ gerechter Lohndifferenzierung ein System der Lohnungerechtigkeit treten; an diesem Punkt ist dann auch das gesunde Volksempfinden in Gestalt des "natürlichen Gefühls der Arbeitnehmer" nicht mehr weit, weil das neue System eben gegen jene, aus "dem natürlichen Gefühl der Arbeitnehmer für Leistungsunterschiede heraus anerkannten Lohnunterschiede und -relationen" verstoße (S.42).

Der VMI befürchtet daher, daß ein Abgehen vom bewährten Grundsatz zu innerbetrieblichen Spannungen führen müßte (vgl. ebenda). Außerdem sieht der VMI durch den TV-Entwurf auch die Vorteile der analytischen Arbeitsbewertung außerhalb der Lohnfindung, also z.B. die Personalbedarfplanung, den Personaleinsatz und die innerbetriebliche Ausbildung gefährdet. Obwohl die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung in diesen Bereichen bisher kaum Gegenstand von Erörterungen zwischen den Tarifpartnern war, folglich auch der Nutzen dieser Anwendung vor allem auf der Seite der Unternehmen lag, ist dieser ganze Komplex, über dessen Existenz die meisten Arbeitnehmer kaum informiert sein dürften, durch den TV-Entwurf der IG Metall bedroht. Durch die gestörten Eingruppierungsrelationen werde u.a. die personelle Anpassung an die wechselnden Bedürfnisse der Produktion

unmöglich. Es bestehe darüber hinaus die Gefahr, "daß Leistungsanreiz und Motivation für die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten beeinträchtigt werde, vor allem (werde) auch die innerbetriebliche Mobilität (...) beim gesicherten Arbeitnehmer gehemmt" (VMI 1978, S.43).

Schließlich sei auch die wirtschaftliche Kalkulation gefährdet, wenn unterschiedlich bewertete Arbeiten nicht mehr unterschiedlich bezahlt würden. Die Vorteile der analytischen Arbeitsbewertung, die durch ihre feinere Lohndifferenzierung insbesondere im Bereich der Akkordarbeiten die Kalkulation erleichtere, würden durch den Tarifvertragsentwurf geschmälert (vgl. ebenda).

Weiter wirft der VMI der IG Metall vor, sich in der Frage der Bewertung der Umgebungseinflüsse, die in der öffentlichen Diskussion des Tarifvertragsentwurfs eine gewisse Rolle gespielt hat, widersprüchlich zu verhalten. Einerseits fordere sie hohe Lohnzuschläge für die Umgebungseinflüsse um die Arbeitgeber zu zwingen, diese zu vermindern, andererseits wolle sie nunmehr die Arbeitnehmer gegen eine Lohnminderung im Falle der Reduzierung der Umwelteinflüsse schützen. Der VMI halte es seinerseits für unannehmbar, einerseits die Kosten für die Beseitigung der Belastungen zu tragen und andererseits weiterhin denselben Lohn zu zahlen als wenn die Belastung weiterbestünde (vgl. S.43 f.).

Der Fehler in der Argumentation der Arbeitgeberorganisation liegt hier allerdings darin, daß sie der IG Metall etwas vorwirft, was sie in Wirklichkeit nicht gemacht hat, aber bei einem richtigen Verständnis der analytischen Arbeitsbewertung hätte machen müssen, nämlich die Vereinbarung von Lohnzuschlägen (außerhalb der Arbeitsbewertung).⁴⁷⁾ In Wirklichkeit ist die Anforderungsgruppe "Umwelteinflüsse" integraler Bestandteil des Verfahrens der analytischen Arbeitsbewertung. Die Lohnanteile, die der VMI mit "Lohnzuschlägen" umschreibt, können also nur durch Vereinbarung hoher Punktwerte bzw. einer hohen Gewichtung (Wertigkeit) dieser Umwelteinflüsse erreicht werden. Eine hohe Gewichtung enthält aber im Unterschied zu einem vereinbarten Zuschlag außerhalb der Arbeitsbewertung eine große Gefahr, die sich aus dem Verfahren der analytischen AB selbst ergibt. Will man z.B. durch den Druck einer hohen Bewertung bestimmte unerträgliche Umwelteinflüsse beseitigen lassen und vereinbart zu

diesem Zwecke eine hohe Gewichtung, so setzt sich der damit ausgelöste Mechanismus der Arbeitsbewertung auch dann fort, wenn das Maß der Unerträglichkeit deutlich unterschritten wird. Eine hohe Gewichtung läßt kleine, minimale Unterschiede z.B. in der Lärmbelastigung im Gesamtarbeitswert sehr deutlich werden. Geht man etwa davon aus, daß eine Lärmbelastigung von 95 dB unerträglich ist und vereinbart deshalb eine hohe Gewichtung, so läßt sich natürlich der Prozeß einer möglichen Lärminderung und der damit ja zunächst auch eingeplanten Punktwertminderung nicht bei einer für erträglich gehaltenen Lärmbelastigung von z.B. 60 dB (der Wert spielt keine Rolle) aufhalten. Der Arbeitgeber, der über die Gestaltung des Arbeitsplatzes frei verfügt, hat insbesondere dann, wenn er die Werte der Arbeitsstättenverordnung nicht nur einhält, sondern sogar deutlich unterschreitet, hier also die Möglichkeit, vermittels einfacher Lärmschutzvorrichtungen seine Lohnkosten erheblich zu verringern.

Dieses Beispiel, so simpel es sein mag, läßt sich natürlich auch auf andere Anforderungsarten übertragen.

Die IG Metall hat es versäumt, die Arbeitnehmer gegen eine solche, nur im moralischen Sinne als Mißbrauch des Verfahrens der aAB zu qualifizierende Verfahrensweise zu schützen. Sie hat sogar diese Möglichkeit tarifvertraglich abgesichert und offensichtlich lange Zeit versäumt, durch gezielte Bildungsarbeit die betriebliche Anwendung der Verfahren positiv zu beeinflussen.

Als letztes, schwerwiegendes Argument gegen die im Entwurf des Tarifvertrages angelegte individuelle Besitzstandsicherung führt der VMI verfassungsrechtliche Bedenken ins Feld, die in die Feststellung münden, daß "bei Beachtung verfassungsmäßiger Rechtsregeln (Gleichbehandlungsgrundsatz, J.Sch.), an die die Tarifparteien im Rahmen ihrer Normsetzungsbefugnis gebunden sind, (...) ein dauerndes Abgruppierungsverbot mit den dargestellten Konsequenzen nicht vereinbart werden (kann)" (S.44).

6.3.3.1.2. Die Stellungnahme der Arbeitgeber zur 'kollektiven Verdienstsicherung'

Für problematisch halten die Arbeitgeber auch die "kollektive Verdienstsicherung" durch die Einführung der sog. Sicherheitskennzahl (SK).

Da die notwendigen Höhergruppierungen bei einem Absinken der SK nach dem Senioritätsprinzip vorgenommen würden, sei wiederum das Prinzip des gleichen Lohnes für gleiche Arbeit gefährdet. Die kollektive Absicherung hemme darüber hinaus die Bereitschaft der Arbeitnehmer, schwierigere Arbeitsaufgaben zu übernehmen, da mit zunehmendem Alter und Betriebszugehörigkeit eine Höhergruppierung bei gleichbleibender Arbeit ohnehin in Aussicht stehe. Damit entfalle der Anreiz zum Erwerb weiterer Qualifikationen (vgl. S.45 f.).

Die Arbeitgeber sehen außerdem durch die Wirkung der SK die leistungsgerechte Entlohnung grundsätzlich gefährdet, weil u.U. ein Arbeiter bzw. Angestellter, dessen Belastungen und Leistungen unverändert bleiben, in eine höhere Lohngruppe kommen kann, wenn ein höherwertiger Arbeitsplatz nach dem Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers unbesetzt bleibt und damit die SK fällt. Außerdem werde durch die Festschreibung der SK wiederum gegen das natürliche Leistungsempfinden der Arbeitnehmer verstoßen (eben jener Arbeitnehmer also, die mehrheitlich den Absicherungsvertrag forderten und dafür in den Streik zogen, J. Sch.); dieses natürliche Leistungsempfinden, insbesondere derjenigen Mitarbeiter, "die bei gleicher Lohngruppe schwierigere Aufgaben verrichten", sowie derjenigen Mitarbeiter, "die bei gleichen Aufgaben niedriger eingruppiert sind" (S.48), verlange nach einer innerbetrieblichen Korrektur.

Das "natürliche Leistungsempfinden" der noch nicht Abgruppierten und die natürliche Einsicht der Abgruppierten in die Notwendigkeit, dem Fortschritt einen Tribut zahlen zu müssen, damit das natürliche Leistungsempfinden der ersteren nicht verletzt wird, fördert die Lehre zu Tage, daß die Abgruppierung der Arbeitnehmer deshalb sein muß, weil die Mitarbeiter es fordern und nicht, weil dies im Interesse des Arbeitgebers selbst liegt.⁴⁸⁾

Jenseits dieser eher taktisch bestimmten Argumentationsweise gibt der VMI auch zu, daß er vor allem höhere Kosten befürcht-

tet, wofür er allerdings nicht gerade praxisnahe Beispiele findet.

So erwartet der VMI ein Sinken des SK-Wertes, der durch Höhergruppierungen von unteren Lohngruppen ausgeglichen werden muß, vor allem bei folgenden Vorgängen:

- "- bei Fluktuation von Facharbeitern
- bei Nichtersetzen von Pensionären
- bei Einstellung in Lohngruppen unterhalb der SK (z.B. Übernahme von Auszubildenden)
- bei Zusammenlegung zweier Werke mit verschiedenen SK, auch wenn keine personelle Änderung eintritt" (S.50).

Außerdem befürchtet der Arbeitgeberverband, daß eine Qualifizierung der Neueingestellten bei diesen Arbeitnehmern einen Lohnanspruch begründe, der eine Steigerung des SK-Wertes bedeute, welcher dann auf diesem höheren Niveau festgeschrieben würde (vgl. S.48). Durch diese Kostenwirkungen sieht der VMI die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bedroht, deren Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen hierdurch stark eingeschränkt würde (vgl. S. 49).

Diese Argumente der VMI zeichnen sich vor allem durch eine völlige Abstraktion von der gegenwärtig schon einige Jahre andauernden Krise aus. So wird einerseits betont, daß eine unmittelbare Bedrohung der Arbeitnehmer durch Abgruppierung nicht bestehe, daß es der IG Metall nicht um die Einkommenssicherung, sondern um Einkommensverbesserungen gehe (vgl. S.50), die durch die bevorstehenden massenhaften Einstellungen in den unteren Lohngruppen (z.B. Übernahme von Auszubildenden) bzw. durch die hohe Fluktuationsrate bei Facharbeitern - eben aufgrund der Wirkung der SK - ausgelöst würden. Gleichzeitig soll aber auch - wie an anderer Stelle festgestellt wird - die SK - und nicht etwa die hohe Arbeitslosenrate - gerade die Fluktuation (hier: Mobilität) der Facharbeiter verhindern, weil nämlich "bei längerer Betriebszugehörigkeit eine Höhergruppierung ohne höhere Anforderungen in Aussicht steht, (...) ein (...) für den einzelnen Arbeitnehmer wünschenswertes und letztlich auch gesamtwirtschaftlich notwendiges Wechseln des Arbeitsplatzes (...) uninteressant gemacht (wird)" (S.51).

Die in Aussicht gestellte massenhafte Einstellung in den unteren Lohngruppen (bekanntermaßen bedeutendste Ursache für ungerechtfertigte Höhergruppierungen bei Anwendung der SK) findet

dann allerdings doch nicht statt, nicht weil in der Krise seit 1974 in diesem Bereich mehr von Freisetzungen als von Neueinstellungen die Rede war, sondern weil dies wiederum die SK verhindert: "Die geforderte kollektive Absicherung zementiert die Arbeitslosigkeit unter den weniger qualifizierten Arbeitnehmern nicht nur, sondern vergrößert sie noch" (ebenda).

Die SK kam also den Arbeitgebern gerade in dem Moment in die Quere, als sie daran gingen, die Arbeitslosigkeit bei den weniger qualifizierten Arbeitnehmern zu beseitigen.

6.3.3.1.3. Die verfassungsrechtlichen Bedenken der Arbeitgeber

Die verfassungsrechtliche Argumentation der VMI stützt sich im wesentlichen auf die nach einem Absinken der SK notwendigen Höhergruppierungen, weil diese Höhergruppierungen - so der VMI - aus keinem anderen Grunde als dem Absinken der abstrakten Größe der SK zustande komme, also aus einem Anlaß, der für den höhergruppierten Arbeitnehmer rein zufällig sei. Eine solche Verfahrensweise müsse als willkürlich angesehen werden, "zumal das an der Art der Arbeitsaufgabe orientierte tarifliche Entgeltssystem grundsätzlich erhalten bleiben soll" (S.54). Besonders schwerwiegende Unterschiede ergäben sich zwischen den Betrieben, da die Arbeitnehmer verschiedener Betriebe, aber gleicher Arbeitssituation, aufgrund der Wirkung der jeweiligen SK tariflich sehr unterschiedlich behandelt würden.

Diese Argumentation, die das bestehende Effektivlohngefälle zwischen den Betrieben außer acht läßt, kann sich auf die gegenwärtige Tarifstruktur und die 1967 auf Bezirksebene erfolgte Tarifierung der aAB stützen. Ausgehend von der 1967 bzw. 1973 tarifvertraglich vereinbarten und von beiden Seiten als richtig und gerecht empfundenen anforderungsbezogenen Lohnfindung, muß die geforderte Verdienstabsicherung tatsächlich als willkürlicher Eingriff in ein funktionierendes System aufgefaßt werden, insbesondere dann, wenn grundsätzlich an diesem System festgehalten werden soll.

Der von der IG Metall geforderte Tarifstatusbericht wird von der VMI ebenfalls aus rechtlichen Gründen, die hier nicht von Belang sind, abgelehnt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang noch die Sorge des VMI,

die IG Metall könnte dann "in ihrer Mitgliederwerbung den Eindruck erwecken, daß sie aufgrund ihres Informationsanspruchs für die Einhaltung der tariflichen Arbeitsbedingungen sorgen könne" (S.59).

6.3.3.2. Würdigung und Kritik des Tarifvertragsentwurfs der IG Metall

Der IG Metall geht es mit ihrem "Tarifvertragsentwurf zur Besitzstandsicherung" grundsätzlich darum zu verhindern, "daß technischer Fortschritt oder Humanisierung der Arbeit mit Verlust an Qualifikation, mit Abgruppierung, mit weniger Lohn oder Gehalt bestraft wird" (Metall-Nachrichten, Nr.7 vom 30. Jan. 1978, S.3).

Da sie richtig erkannt hat, daß sich die Arbeitgeber nicht nur bei der Realisierung der Abgruppierungsmöglichkeiten, sondern auch schon bei ihrer Vorbereitung der tarifvertraglich vereinbarten aAB bedienen, trägt der TV-Entwurf im wesentlichen der Bedeutung der aAB als Abgruppierungsinstrument Rechnung, indem er darauf angelegt ist, das ganze Instrumentarium außer Funktion zu setzen.

Die im Tarifvertragsentwurf angelegte individuelle Besitzstandsicherung stellt im Prinzip - durch ihre Bindung an den einzelnen Arbeiter und Angestellten - eine Durchbrechung des arbeitsplatzbezogenen Arbeitsbewertungssystems dar, und setzt insofern den Abgruppierungsmechanismus außer Kraft, als sie die lohnmäßige Realisierung von Dequalifizierungsprozessen verhindern soll.

Durch das totale Abgruppierungsverbot beschränkt sich der Entwurf nicht auf die Milderung von Rationalisierungsfolgen, sondern strebt durch die Festschreibung des status quo eine umfassende Sicherung des Eingruppierungsniveaus an. Dies ist natürlich nur dann erreichbar, wenn der individuellen Absicherung ohne Arbeitsplatzgarantie eine kollektive Absicherung an die Seite gestellt wird. die eine Auswechslung der Arbeitsplatzhaber durch Kündigungen und Neueinstellungen uninteressant macht. Eine entsprechende Ausweichstrategie der Arbeitgeber versucht die IG Metall von vorneherein durch eine tarifvertraglich verankerte Gegenstrategie auszuschließen. Diese Strategie

soll über die Unterstützung der individuellen Absicherung hinaus auch das Anforderungsniveau des ganzen Unternehmens sichern.

Während die vorgesehene SK tatsächlich über die Aufrechterhaltung eines durchschnittlichen Eingruppierungsniveaus eine Verringerung der Lohnkosten durch Abgruppierungsmaßnahmen ausschließt, kann sie eine inhaltliche Absicherung des Anforderungsniveaus, also insbesondere der Qualifikationsmerkmale, weder für den Einzelarbeitsplatz noch für den Durchschnitt aller Arbeitsplätze gewährleisten. Zwar soll der Tarifvertragsentwurf nicht zuletzt den Arbeitgebern einen wesentlichen materiellen Anreiz für Rationalisierungsinvestitionen nehmen, jedoch kann damit keineswegs verhindert werden, daß sich durch die Einführung neuer Technologien, durch arbeitsorganisatorische und arbeitstechnische Rationalisierungsmaßnahmen weiterhin Dequalifizierungstendenzen durchsetzen, die zunächst nur für die Laufzeit des Tarifvertrages nicht lohnmäßig realisiert werden können.⁴⁹⁾ Es entfällt damit also lediglich der Anreiz zur Arbeitsvereinfachung zum Zwecke der Abgruppierung, d.h. zur gezielten Wertsenkung der Arbeit als Mittel zur Verringerung der Lohnkosten. Es entfällt damit aber zugleich auch der Anreiz zur Beseitigung von belastigenden und gesundheitsgefährdenden Umweltbedingungen. Auch wenn die neue Arbeitsstättenverordnung hier gewisse Grenzen vorschreibt und der Absicherungstarifvertrag ja gerade verhindern soll, daß die Beseitigung längst überfälliger, unmenschlicher Arbeitsbedingungen auch noch zu Abgruppierungen benutzt werden kann, so muß doch festgestellt werden, daß es auch an diesem Punkt an den notwendigen Rahmenbedingungen bzw. an entsprechenden flankierenden Maßnahmen, die eine weitere Verbesserung der Arbeitsbedingungen gewährleisten könnten, fehlt.

Damit wird schon offensichtlich, daß die angestrebten Regelungen des TV-Entwurfs letztlich "nur" eine materielle, wenn auch sehr wirksame und wichtige Absicherung gewährleisten können. Der von Gerlach (1978) in einem anderen Zusammenhang angesprochene Regelungskomplex "Lohn - Leistung - Arbeitsbedingungen", dessen Elemente jeweils gleichzeitig festgeschrieben werden sollten, wird nur hinsichtlich des Lohnes abgedeckt.

Bei der Festschreibung von nur einer Größe dieses Regelungskomplexes bleibt es jedoch - so Gerlach - den Unternehmern offen,

"durch Rationalisierungsmaßnahmen die Arbeitsteilung und -vereinfachung, verbunden mit immer konsequenterer Leistungsverdichtung, voranzutreiben bzw. Kostenbelastungen abzufangen und evtl. Umverteilungseffekte aufzuheben oder umzukehren" (S.99).

Die hier angesprochenen Maßnahmen können auch nach der Umsetzung des TV-Entwurfs angewendet werden. Einige dieser Maßnahmen, die bisher die Voraussetzungen für Abgruppierungsmöglichkeiten schufen, werden sich sogar unter der Geltung eines tarifvertraglich festgelegten Abgruppierungsschutzes, quasi als Nebenprodukt dieser Regelung, verschärfen. So dürfte etwa die Einführung neuer Fertigungstechnologien, bzw. neuer Text- und Informationstechnologien, die zuvor einen beträchtlichen Abgruppierungseffekt erzielen konnten, durch einen Absicherungstarifvertrag keineswegs eingeschränkt, sondern ganz im Gegenteil beschleunigt werden.

Der massive Verlust an Fertigungstiefe, der sich etwa in der Uhrenindustrie⁵⁰⁾ oder in der Fernmeldetechnik⁵¹⁾ aufgrund technologischer Entwicklungen (Mikroprozessoren) ebenso massiv auf das Eingruppierungsniveau der dort noch verbliebenen Beschäftigten auswirkte, wird zwar den Arbeitgebern durch die Wirkung des angestrebten Absicherungstarifvertrages keinen zusätzlichen Rationalisierungsgewinn durch Abgruppierungen bringen, trotzdem versprechen die in Aussicht stehenden Produktivitätsgewinne auch hier eine beschleunigte Entwicklung. Organisatorische Veränderungen, die z.B. den Abbau komplexer Arbeitsgänge durch eine fortschreitende Arbeitszerlegung fördern, versprechen ja auch dann eine Gewinnsteigerung, wenn die damit u.a. erreichte Verkürzung der Anlernzeit nicht mehr über den Maßstab "Dauer der Ausbildung" direkten Eingang in die Bewertung des Anforderungsmerkmals "Fachkönnen" findet - und damit nicht mehr zur Abgruppierung der betroffenen Arbeitnehmer beitragen kann. Auch hier gilt, daß die Festschreibung der Eingruppierung verstärkte Anstrengungen der Arbeitgeber hervorrufen wird, den ihnen verbliebenen Regelungsbereich Arbeitsgestaltung dafür zu nutzen, die Produktivität der Arbeit zu steigern.

Tatsächlich weggefallen ist - wie bereits erwähnt - der Anreiz zur Verbesserung der Umweltbedingungen der Arbeit. Obwohl auch hier Verbesserungen denkbar sind, die zugleich eine Produktivitätssteigerung versprechen, dürften weitere Anstrengungen auf

diesem Gebiet in Zukunft zumeist aufgrund von einfachen Kosten-Nutzenrechnungen unterbleiben, sofern nicht tarifvertragliche - oder gesetzgeberische Regelungen eingreifen.

Diese Bemerkungen sollen den Wert des Tarifvertragsentwurfs jedoch keineswegs schmälern, sie sollen nur die relative Unzulänglichkeit eines solchen Versuchs aufzeigen, solange die Arbeitsgestaltung einseitig der Arbeitgeberseite obliegt.

Wenn Steinkühler (1978) betont, daß die Arbeit einen sittlichen und ethischen Wert hat und dann unmenschlich und unerträglich wird, wenn sie diesen Wert verliert, so genügt es nicht, daran die Forderung anzuschließen: "Schluß mit den Abgruppierungen. Schluß mit der Abgruppierungsdrohung. Schluß mit der Furcht vor Abgruppierung" (S.3), denn auch ein Abgruppierungsverbot kann nicht verhindern, daß weiterhin "Inhalt, Sinn und Wert menschlicher Arbeit" (Steinkühler) zerstört wird.

Da davon auszugehen ist, daß der TV-Entwurf der IG Metall und alle damit im Zusammenhang stehenden Erläuterungen auch nach dem Tarifabschluß eine wichtige Diskussionsgrundlage für eine grundsätzliche Neuorientierung in der Tarifpolitik der Gewerkschaften abgeben werden, sollen im folgenden noch zwei Aspekte erwähnt werden, die unserer Meinung nach in diesem notwendigen Diskussionsprozeß zur Klärung der Problematik der aAB beitragen können.

Da ist einmal das Problem des bisher gültigen Prinzips der "anforderungsgerechten Lohndifferenzierung", das ja durch das Festhalten an bis zu 32 Arbeitswertstufen in Nordwürttemberg/Nordbaden fortgeschrieben wird.⁵²⁾ So ist die "Lohntafel zum analytischen System" gemäß Lohnabkommen vom 31.1.1977 in NW/NB auch nach der Vereinbarung eines Abgruppierungsschutzes keineswegs aufgehoben. Diese Lohntafel sieht neben den 12 Lohngruppen, mit der Lohngruppe 6 als Ecklohngruppe, noch 20 weitere Arbeitswertstufen über die Lohngruppe 12 hinaus, vor. Für jeden weiteren Arbeitswertpunkt, der über die Arbeitswertzahl 35 (Lohngruppe 12) hinausgeht, wurde ein Betrag von 1,7 Prozent des Geldbetrages der Arbeitswertgruppe 6 bis zur Höchstpunktzahl von 55 vereinbart (vgl. IGM-Dokument 1113 "Analytische Arbeitsbewertung" 2/77).

Dies zeigt, daß die Verfeinerung der Lohndifferenzierung mit Hilfe der aAB zu einem Zeitpunkt auf die Spitze getrieben wur-

de, als bereits die ersten Vorarbeiten für einen Absicherungstarifvertrag in Gang gesetzt waren. Obwohl wir mit Steinkühler darin übereinstimmen, daß es nicht möglich ist, die analytische Arbeitsbewertung von heute auf morgen abzuschaffen (vgl. u.a. 1977, S.18), läßt sich das Problem der "anforderungsgerechten" Lohndifferenzierung nicht dadurch aus der Welt schaffen, daß diese Möglichkeit der Lohndifferenzierung praktisch zur gleichen Zeit verfeinert und andererseits zumindest für bestimmte Bereiche bzw. für Einzelpersonen völlig auf den Kopf gestellt wird. Solange kein neues Konzept der Lohndifferenzierung vorliegt, bleibt es unverständlich, daß bestimmte Arbeitsplätze in der Bewertung aufrücken sollen, weil die dort Beschäftigten ein bestimmtes Alter und eine bestimmte Beschäftigungsdauer erreicht haben, während andere z.B. aufgrund einer kürzeren Beschäftigungsdauer an gleichartigen Arbeitsplätzen weniger verdienen, aufgrund der SK aber wenigstens nicht abgruppiert werden können. Diesen Vorzug haben sie wiederum gegenüber anderen Kollegen, die an gleichartigen, möglicherweise neugeschaffenen, aber niedriger eingruppierten Arbeitsplätzen eingestellt werden.

Sobald sich also an einigen Arbeitsplätzen eine Schere zwischen dem tatsächlichen Arbeitsinhalt und der Eingruppierung nach den Grundsätzen der aAB ergibt, wird es ein Nebeneinander von "richtig" und "falsch" eingruppierten Arbeitnehmern geben. Dies gilt, solange die Arbeitsbewertung grundsätzlich anerkannt bleibt - und daß sie anerkannt bleibt, zeigt sich nicht zuletzt in der Verwendung der SK, die sich an den Prinzipien der aAB orientiert.

Eine "willkürliche" Eingruppierung bzw. Festschreibung der Eingruppierung würde aber auf Dauer nicht nur als ungerecht empfunden, weil sie der Logik der aAB widerspricht, sondern auch deshalb, weil sie ebenso gegen das tradierte Prinzip der qualifikationsgerechten Beschäftigung und Bezahlung verstößt.

Eine solche "Doppelstrategie", die sich dadurch auszeichnet, daß einerseits an der aAB festgehalten und andererseits gegen ihre Prinzipien verstoßen wird, dürfte sich genauso desorientierend auswirken, wie eine Äußerung Steinkühlers in der Fernsehsendung "Lokaltermin" (SDR 3) vom 11. Dez. 1977, in der er, auf die analytische Arbeitsbewertung als eigentlichen Gegen-

stand des Absicherungstarifvertrages angesprochen, bestritt, daß der Absicherungstarifvertrag etwas mit der analytischen Arbeitsbewertung zu tun habe (vgl. "Lokaltermin", S.30 f.).

Hinter dieser Trennung von Arbeitsbewertung und Absicherung steht einmal mehr die Theorie, daß die aAB bis zu einer bestimmten Stufe der technologischen Entwicklung annehmbare Ergebnisse bringe, dagegen auf einer höheren Stufe der technologischen Entwicklung ein plötzlicher Umschlag der Anwendungsmöglichkeiten eintrete. Zum anderen wollte Steinkühler sich offensichtlich den Vorwurf ersparen, die IG Metall habe sich durch die Tarifierung des Arbeitsbewertungsverfahrens mit allen Spielregeln der aAB einverstanden erklärt und wäre nun nicht bereit, die Folgen zu akzeptieren. Mit einer solchen Verschleierung der Mitverantwortung der Gewerkschaften für die tarifkonforme Abgruppierung wird aber zugleich auch die Funktion der aAB verschleiert, weil ja erst die tarifvertragliche Absicherung der aAB jenen Abgruppierungsmechanismus etablierte und aufwertete, der nach Steinkühler (1978) zur "mechanistischen Betrachtungsweise der menschlichen Arbeit" führte (S.3).

Gerade weil es hier keineswegs um die Klärung der Schuldfrage, sondern um die schonungslose Offenlegung der Problematik der aAB geht, die in anderen Branchen und Wirtschaftszweigen, sowie im öffentlichen Dienst noch auf dem Vormarsch ist, muß darauf aufmerksam gemacht werden, daß auch die hier erkennbare Trennung von aAB und Absicherung auf das problematische Verständnis von einer zeitlich, technologisch oder branchenmäßig begrenzten Tauglichkeit der aAB hinausläuft, obwohl doch längst deutlich geworden ist, daß die konkrete Anwendung der aAB vor allem eine Machtfrage darstellt.

6.3.4. Der 'Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung (für Arbeiter und Angestellte)'

Der "Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung" sieht in § 2⁵³⁾ die Information des Betriebsrates über alle geplanten Maßnahmen vor, die zu einer Abgruppierung führen; diese Information muß unter Beachtung des § 90 BetrVG so rechtzeitig erfolgen, daß der Be-

etriebsrat noch vor der Verwirklichung dieser Maßnahmen dazu Stellung beziehen kann. Der § 2.2 verpflichtet den Arbeitgeber, hierbei den Zweck sowie Art und Umfang der geplanten Maßnahmen und die Zahl der davon betroffenen Arbeitnehmer bekanntzugeben. Diese Unterrichtung soll gemäß § 2.3 in regelmäßigen Abständen vierteljährlich erfolgen.

Der § 3 sieht Umsetzungen bzw. Umschulungen der von Abgruppierungsmaßnahmen betroffenen Arbeitnehmer zum Zwecke der Erhaltung ihrer Eingruppierung vor. Da es sich dabei um Vorschläge handelt, die nur "soweit möglich" vom Arbeitgeber beachtet werden müssen, verzichten wir auf eine nähere Darstellung.⁵⁴⁾

Der § 4 sieht für den Fall einer Verzögerung der in § 2 geregelten Informationspflicht der Arbeitgeber, einen Aufschub der Wirksamkeit der Abgruppierung um den Zeitraum vor, der zwischen dem dafür vorgesehenen Zeitpunkt und der tatsächlichen Ankündigung verstrichen ist. Eine Abgruppierung soll auch nur dann gültig sein, wenn eine Umsetzung oder Umschulung des betroffenen Arbeitnehmers nicht möglich war (§ 4.2).

Der § 4.3 enthält die wichtige Beschränkung möglicher Abgruppierungen auf höchstens zwei Lohn-/Arbeitswertgruppen bei Arbeitern und auf höchstens eine Gehaltsgruppe bei Angestellten.

Der § 5 sieht für alle diejenigen Arbeitnehmer, die mindestens 6 Monate auf einem Arbeitsplatz tätig waren, der einer Abgruppierungsmaßnahme unterworfen wird, einen Verdienstaustausch für die Dauer von 18 Monaten vor. Während dieser Frist von 18 Monaten nimmt der Verdienstaustausch an den Tariflohnerhöhungen teil (vgl. § 5.3).

Nach Ablauf der 18 Monate kann dann die erste Erhöhung des Tariflohnes bzw. des Tarifgehalts auf den Verdienstaustausch angerechnet werden. Jeder folgende Tarifabschluß kann vom Arbeitgeber bis zu 50 Prozent auf den Verdienstaustausch angerechnet werden (vgl. § 4).

Gemäß § 6 hat der Arbeitgeber den Betriebsrat einmal vierteljährlich über die Lohn-/Arbeitswert- und Gehaltsgruppenschritte des Betriebes zu unterrichten und darüber hinaus einmal im Jahr mit ihm darüber zu beraten.

In § 7 wird die Geltung und Inanspruchnahme von Ansprüchen aus dem vorliegenden Tarifvertrag gegenüber anderen Ansprüchen - insbesondere auf gesetzliche Leistungen - geregelt.

Der Tarifvertrag tritt gemäß § 7.6 am 1. Mai 1978 in Kraft und kann erstmals zum 30. Juni 1983 - unter Beachtung einer Kündigungsfrist von 3 Monaten - gekündigt werden (vgl. § 7.7).

6.3.4.1. Würdigung und Kritik des Tarifvertrages

Das tatsächliche Ergebnis der Tarifauseinandersetzungen, wie es nach Streik und Aussperrung als "Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung" vorliegt, muß billigerweise als Ergebnis eines Kompromisses, der weitgehend die gegenwärtigen Kräfteverhältnisse widerspiegelt, nicht am ursprünglichen Tarifvertragsentwurf, sondern an den vorher bestehenden Regelungen - und hier vor allem an dem bisher gültigen Rationalisierungsschutzabkommen - gemessen werden.⁵⁵⁾

Dieser Vergleich bietet sich auch deshalb an, weil die im Tarifvertrag erreichte Absicherung im wesentlichen auf eine Milderung bzw. Verzögerung der finanziellen Auswirkungen einer Abgruppierungsmaßnahme hinausläuft.

Gegenüber den bisher gültigen Regelungen des "Abkommen(s) zum Schutze der Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte) vor Folgen der Rationalisierung" vom 19. Mai 1968 (vgl. RdA 7/1968, S. 261 f.) konnte eine bedeutende, wenn auch zeitlich befristete Verlängerung der individuellen Absicherung, der bis zum Zeitpunkt der Abgruppierungsmaßnahme gültigen Lohn- bzw. Gehaltshöhe, erreicht werden. Ein 18 Monate langer Verdienstaushgleich und die anschließende schrittweise Anpassung an die niedrigere Lohn- bzw. Gehaltsgruppe sind gegenüber der bisher in der Metallindustrie gültigen Regelung, die einen vollen Lohnausgleich nur für 3 Monate vorsah und dies auch noch auf Arbeitnehmer beschränkte, die das 40. Lebensjahr vollendet und mindestens 10 Jahre ununterbrochen dem Betrieb angehörten (vgl. § 5, Abs.2), ein ganz bedeutender Fortschritt. Außerdem wurde eine Begrenzung der Abgruppierungsmöglichkeit auf 2 Lohngruppen bzw. auf eine Gehaltsgruppe (dies entspricht dem gleichen Geldbetrag) erreicht, während das bisher gültige Rationalisierungsschutzabkommen eine solche Beschränkung nicht vorsah.

Die in §§ 2,4 und 6 des Tarifvertrages verankerte Erweiterung der Betriebsratsrechte stellt, soweit sie - wie in § 4 bei ei-

nem Verstoß gegen die Informationspflicht vorgesehen - durch materielle Sanktionen erzwungen werden können, ebenfalls einen bedeutenden Fortschritt etwa gegenüber der im BetrVG verankerten Informationspflicht der Arbeitgeber dar. Zugleich liegt im Ausbau des Verantwortungsbereichs des Betriebsrates auch eine der wesentlichen Schwächen des Absicherungstarifvertrages, da der tatsächliche Wert der Tarifvereinbarung fast ausschließlich von der Stärke, der Position und der Initiative des Betriebsrates abhängt.

In einer ersten Einschätzung des Absicherungstarifvertrages wurde von Gewerkschaftsseite auch ausdrücklich auf die besondere Verantwortung der Betriebsräte hingewiesen. D.h. auch die IG Metall ist sich dessen bewußt, daß der Wert des Tarifvertrages in der Praxis fast ausschließlich - wie in einer IG Metall-Veröffentlichung wörtlich formuliert - "in der Hand unserer Betriebsfunktionäre (liegt)" (Aussperrungs-Nachrichten Nr.38 v. 4. April 1978, S.3). Um so unverständlicher ist es, daß die Arbeit des Betriebsrates noch dadurch zusätzlich erschwert wird, daß einige Bestimmungen des Tarifvertrages nur sehr ungenau formuliert sind. So wird in § 2.1 vom Arbeitgeber eine "rechtzeitige" Information des Betriebsrates gefordert, damit diesem noch Zeit und Gelegenheit für Stellungnahmen und Anregungen, zu den vom Arbeitgeber geplanten Abgruppierungsmaßnahmen, bleibe. Da die Konkretisierung der Zeitbestimmung "rechtzeitig" durch den § 4 auch noch für die Festsetzung des Zeitpunktes der Wirksamkeit einer Abgruppierungsmaßnahme und damit des Beginns der Ausgleichszahlung, ausschlaggebend ist, hängt eine der wesentlichsten Errungenschaften des Tarifvertrages weitgehend davon ab, welche Zeitvorstellung das jeweilige Kräfteverhältnis von Arbeitgeber und Betriebsrat zuläßt. Andererseits verbessern die in § 2.2 und 2.3 festgelegten Informationspflichten bei geplanten Abgruppierungsmaßnahmen, ergänzt durch die in § 6 vorgesehene Verpflichtung des Arbeitgebers einmal vierteljährlich über die Entwicklung der Lohn-/Arbeitswert- und Gehaltsdurchschnitte zu berichten, die Position des Betriebsrates erheblich.

Da drohende Arbeitslosigkeit auch in Zukunft ein starkes Argument sein kann, eine Abgruppierungsmaßnahme durch einen freiwilligen Verzicht auf eine Ausgleichszahlung - bei garantierter Weiterbeschäftigung zu akzeptieren, verschafft die in § 6

geregelter Informationspflicht der Arbeitgeber dem Betriebsrat einen wichtigen Einblick in solche "klammheimlichen" Abgruppierungsprozesse, wie sie bisher - unter Umgehung des Betriebsrates - vor allem im Angestelltenbereich, aufgrund der tradierten Distanz der Angestellten zum Betriebsrat, möglich waren. Der vereinbarte Tarifstatusbericht müßte solche Entwicklungen weitgehend ausschließen können, weil er alle Informationen über Abgruppierungstendenzen und Entlassungen, die im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen stehen, enthalten muß.⁵⁶⁾ Aufgrund dieser Informationen läßt sich frühzeitig innerbetrieblicher Widerstand auch bei denjenigen Arbeitnehmern formieren, die noch nicht direkt von solchen Maßnahmen betroffen sind.

Obwohl auch dieses Beispiel zeigt, daß ein starker und gewerkschaftsnaher Betriebsrat eine Reihe guter Ansatzpunkte im Absicherungstarifvertrag findet,⁵⁷⁾ muß hier einschränkend angemerkt werden, daß der Betriebsrat durch die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegte Friedens- und Zusammenarbeitspflicht (§ 74 BetrVG 1972), grundsätzlich in seiner Aktionsfähigkeit eingeschränkt ist. Darüber hinaus unterliegen Kampfmaßnahmen zur Unterstützung der Verhandlungspositionen des Betriebsrates - auch wenn sie von Vertrauensleuten inszeniert werden - solange der tariflichen Friedenspflicht, solange kein unmittelbarer Verstoß des Arbeitgebers gegen den abgeschlossenen Tarifvertrag vorliegt. Der relativ geringe Handlungsspielraum des Betriebsrates und die hohen Anforderungen, die ein wirksamer Abgruppierungsschutz an den Sachverstand der Betriebsräte stellt, läßt es zweifelhaft erscheinen, ob ein Betriebsrat auf sich selbst gestellt wirklich in der Lage ist, die ihm vom Tarifvertrag auferlegte Kontrollfunktion im notwendigen Umfang und in der notwendigen Qualität wahrnehmen zu können. Auf jeden Fall verlangt die komplizierte Materie der aAB und die aus ihr erwachsenden mannigfachen Abgruppierungsmöglichkeiten eine enge Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und den Gewerkschaften. Da diese Zusammenarbeit nicht immer und überall gewährleistet ist und auch die betriebliche Ausgangslage nicht überall die gleiche ist, scheint unserer Meinung nach eine Umorientierung der Tarifvertragspolitik hin zu betriebsnäheren Formen dringend geboten, weil nur durch die Stärkung der Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben auf Dauer ein

wirksamerer Abgruppierungsschutz erreicht werden kann.⁵⁸⁾

Diese Notwendigkeit ergibt sich nicht zuletzt auch aus der Tatsache, daß wesentliche Essentials des ursprünglichen Tarifvertragsentwurfs, die hier noch einmal kurz aufgezählt werden sollen, nicht erreicht wurden.

Die wichtigste Forderung des Tarifvertragsentwurfs, die kollektive Absicherung über die SK, die ja vor allem den materiellen Anreiz für Abgruppierungsmaßnahmen beseitigen sollte, konnte nicht durchgesetzt werden. Damit bleibt zugleich das breite Spektrum an Abgruppierungsmöglichkeiten durch eine gezielte Handhabung des Instrumentariums der aAB erhalten. Der Arbeitgeber bestimmt weiterhin Ort und Zeitpunkt technischer bzw. organisatorischer Veränderungen und wird durch die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates lediglich zu einer genaueren Planung seiner Maßnahmen - und durch die Ausgleichszahlungen zu einer genaueren Kosten-Nutzenrechnung gezwungen.

Nach Dürr (1978) kann der abgeschlossene Sicherungsvertrag sogar für einige Unternehmen hilfreich sein, weil er insbesondere kleinen und mittleren Betrieben zeigt, "was technologischer Wandel quantitativ bedeuten kann und wie wir uns darauf einzustellen haben" (S.331).

Dürr verbindet diese Einschätzung mit einem Appell an die Unternehmer, die Arbeitsbedingungen "aktiv und offensiv" umzugestalten und nicht dieses Terrain den Gewerkschaften zu überlassen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung sei mit dem Abschluß des Sicherungsvertrages bereits vollzogen, auch wenn sich hierdurch die Amortisierungsdauer von Rationalisierungsinvestitionen verlängere. Über die - auch von den Arbeitgebern gewünschte - individuelle Absicherung hinaus, sei es nach Ansicht von Dürr gelungen, alle anderen wesentlichen Forderungen der IG Metall zu vereiteln (vgl. ebenda).

Auch wenn die Ausgleichszahlungen möglicherweise die Zahl der Abgruppierungsmaßnahmen aus Kostengründen einschränken sollten, so wird hier doch deutlich, daß die Unternehmer weiterhin prinzipiell alle Abgruppierungsmöglichkeiten nutzen wollen. Außerdem - und dies ist der wichtigste Aspekt - bleibt den Unternehmern immer noch die Möglichkeit, durch Kündigungen und Neueinstellungen auch die Verpflichtung zur Zahlung des Ausgleichsbetrages zu umgehen. Große Konzerne können darüber hinaus durch

die Verlagerung abgruppierungsrelevanter Arbeitsplätze in andere Tarifgebiete den gleichen Effekt erzielen.

Ob die tarifvertraglichen Bestimmungen unterlaufen werden, hängt u.a. davon ab, welche Abgruppierungschancen sich aus den technologischen und arbeitsorganisatorischen sowie aus den ökonomischen Bedingungen ergeben. Insofern bleibt die folgende, von Steinkühler im Verlauf der Tarifauseinandersetzung in die Form einer Frage gekleidete Befürchtung auch nach dem Tarifabschluß aktuell:

"Wenn man uns im Aufschwung (...) eine kollektive Absicherung gegen Abgruppierungen radikal verweigert, wie wird man dann erst in der Krise mit uns umspringen?"
(Metall-Nachrichten Nr.7 vom 30. Jan. 1978, S.1).

6.4. Vorschläge für eine Verbindung von Abgruppierungsschutz und 'Humanisierung der Arbeit' im Rahmen einer integrierten Tarifvertragspolitik

Da wir - wie schon betont - mit Steinkühler davon ausgehen, daß sich die analytische Arbeitsbewertung nicht von heute auf morgen abschaffen läßt und auch eine wie auch immer geartete "Zwischenlösung" letztlich das Problem der Lohndifferenzierung nicht aus der Welt schafft, wollen wir einige Vorschläge für ein Tarifmodell unterbreiten, das über den defensiven Charakter eines Absicherungsvertrages hinausgeht und stattdessen eine aktive Anwendung der Arbeitsbewertung als Gestaltungsinstrument von Arbeitsinhalten vorsieht. Dabei soll an den Ursachen der Abgruppierung, an den arbeitsorganisatorischen und arbeitstechnischen Möglichkeiten der Anforderungsminderung am einzelnen Arbeitsplatz angesetzt werden.

Wir gehen davon aus, daß sich ein solches Vorhaben nur im Rahmen eines umfassenden Tarifkonzepts realisieren läßt, das der Tatsache Rechnung trägt, daß es sich bei der Abgruppierung um kein isoliertes Phänomen der gegenwärtigen Beschäftigungspolitik des Kapitals handelt. Dies wird u.a. daran deutlich, daß der Abgruppierung eine "Anforderungsminderung" am jeweiligen Arbeitsplatz vorausgehen muß, die, soweit es sich nicht um den Abbau von gesundheitsgefährdenden Umweltbedingungen handelt,

den Zielen der sog. Humanisierung der Arbeit (HdA) zuwiderläuft. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit und die Chance, den Kampf gegen Abgruppierung mit den Zielen der HdA zu verbinden. Dieser notwendige Zusammenhang geht auch aus der folgenden Aufgabenbestimmung der Humanisierung der Arbeit hervor, auch wenn die aAB und die Möglichkeiten der Abgruppierung hier nicht erwähnt werden:

"Dieser Kampf um Schutz und Verbesserung der Arbeitsbedingungen⁵⁹⁾ - der zugleich die andere Seite der Bestrebungen der Arbeitgeber ist, die Arbeitskraft intensiver zu nutzen, zu vereinfachen, zu entwerten und ihre Kosten zu senken - ist notwendig zur Erhaltung und Erhöhung des Wertes der Arbeitskraft und darüber hinaus zur Verbesserung der gesamten Situation der Arbeitnehmer" (Helfert u. Trautwein-Kalms 1978, S.73).

Geht man von der Zielsetzung der Humanisierung der Arbeit aus, so verweisen Helfert und Trautwein-Kalms mit Recht darauf, daß die HdA bisher als "quasi autonomes Handlungsfeld" mit eigenen Zielen und entsprechenden Durchsetzungsstrategien angesehen wurde; die angestrebten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen seien nicht selten als "qualitativ" gegenüber der vermeintlich bisher ausschließlich quantitativ orientierten Lohnpolitik der Gewerkschaften definiert worden. Ein solcher HdA-Begriff wurde ihrer Meinung nach letztlich - wenn auch oft unbeabsichtigt - "Instrument für unternehmerische Strategien, gewerkschaftliche Lohnpolitik gegen Forderungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auszuspielen" (S.74).

Die hier angedeutete Notwendigkeit der Eingliederung bisher isolierter tarifpolitischer Ziele und Durchsetzungsstrategien in ein übergeordnetes Tarifkonzept läßt uns in der gegenwärtigen Lage folgende Schwerpunkte für ein integriertes tarifpolitisches Konzept formulieren:

Sicherung der Arbeitsplätze bzw. Wiederherstellung der Vollbeschäftigung, Sicherung des Eingruppierungsniveaus und Humanisierung der Arbeit.

6.4.1. Probleme der gegenwärtigen Tarifpolitik der Gewerkschaften

Ein wesentliches Problem der gegenwärtigen Tarifpolitik der Gewerkschaften scheint unserer Meinung nach darin zu bestehen, daß bisher kein integriertes Tarifkonzept entwickelt wurde, das den Bedingungen der Krise Rechnung trägt.⁶⁰⁾

Stattdessen räumen etwa Helfert und Trautwein-Kalms (1978) bei ihrer Beurteilung der Veränderungen der tarifpolitischen Schwerpunkte in der Krise (vgl. S.76 ff.) allein der "Frage der Arbeitsplatzsicherung Vorrang" ein, auch wenn sie gleichzeitig betonen, daß es notwendig sei, die anderen Forderungen wie z.B. Sicherung der Verdienste und HdA nicht aufzugeben. Damit verfallen sie allerdings in den gleichen Fehler, den sie zuvor, völlig zu Recht, kritisierten, denn die feine Differenzierung der Prioritäten gewerkschaftlicher Tarifpolitik ermöglicht zunächst einmal den Arbeitgebern die Verfolgung der von Helfert und Trautwein-Kalms selbst dargestellten Strategie, scheinbar isolierte - in ihrer Dringlichkeit abgestufte - Forderungen der Gewerkschaften gegeneinander auszuspielen. Dazu trägt auch schon die defensive Herangehensweise, die angesichts der Krisensituation der Wirtschaft, vor allem in "Schutzforderungen" ihren Ausdruck findet, bei. Eine solche Herangehensweise fördert zunächst einmal die Angst vor dem technischen "Fortschritt", eine Angst, die sich auch auf die Initiativen der Gewerkschaften lähmend auswirken kann. So unterscheidet sich die Forderung nach Schutz vor der Bedrohung der Arbeitsplätze durch den technischen Fortschritt unserer Meinung nach grundsätzlich von der Forderung nach einer Beteiligung an den Chancen des technischen Fortschritts, wie sie sich z.B. hinsichtlich einer weiteren Verkürzung der Arbeitszeit, oder der Verbesserung der Arbeitsbedingungen usw. bieten; die Konsequenzen dieser Unterscheidung lassen sich nicht zuletzt an der Art und Weise ablesen, wie die Forderungen erhoben und begründet werden, die wiederum nicht ohne Einfluß auf die Mobilisierungsfähigkeit der Forderungen bleibt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, zu überprüfen, ob wirklich sachliche Argumente für eine Prioritätensetzung, wie sie von Helfert und Trautwein-Kalms vorgenommen wurde, vorliegen.

Wir gehen davon aus, daß die von uns benannten tarifpolitischen Schwerpunkte Arbeitsplatzsicherheit, Abgruppierungsschutz und Humanisierung der Arbeit als völlig gleichberechtigte Forderungen anzusehen sind.

Wenn man den Abgruppierungsschutz vor allem als eine Forderung nach Absicherung von Qualifikationsanforderungen versteht, die eben durch HdA-Maßnahmen betrieben werden muß, und wenn man gleichzeitig die Abgruppierungspolitik der Arbeitgeber nicht nur nach ihrem Lohnkosteneffekt sondern auch nach ihren konkreten Auswirkungen auf das Anforderungsniveau der Arbeitsplätze beurteilt, so dürfte es nicht schwerfallen, zu erkennen, daß die gleichen Maßnahmen, die unmittelbar der Abgruppierung dienen, zugleich auch der schrittweisen Beseitigung qualifizierter und schließlich - in Form von "Freisetzungen" - der Beseitigung bereits dequalifizierter Arbeitsplätze dienen. Der Abgruppierungsschutz dient demnach, wenn er als Schutz vor Dequalifizierung verstanden wird, nicht nur der Erhaltung der qualifizierten Arbeitsplätze, sondern der Arbeitsplätze überhaupt.

Die materielle Seite des Abgruppierungsschutzes, die bisher bei den gewerkschaftlichen Forderungen - im Ergebnis auch noch in NW/NB - im Vordergrund stand, sichert den Arbeitnehmern zugleich den ihnen zustehenden materiellen Anteil an der technologischen Entwicklung. Dieser materielle Aspekt ist zwar angesichts der Massenarbeitslosigkeit durchaus der Wiederherstellung der Vollbeschäftigung untergeordnet, gerade weil er aber nur der materielle Ausdruck der inhaltlichen Absicherung des Anforderungsniveaus ist, verliert er seine Bedeutung als möglicher Ansatzpunkt für Differenzierungsstrategien der Arbeitgeber.

Die Notwendigkeit der Integration scheinbar unterschiedlicher tarifpolitischer Ziele und der dafür vorgesehenen Mittel kann auch am Beispiel der Forderung nach mehr Arbeitsplatzsicherheit bzw. nach einer Wiederherstellung der Vollbeschäftigung demonstriert werden. Würde z.B. das Ziel der Vollbeschäftigung bzw. der Arbeitsplatzsicherheit nur über das Mittel "Arbeitszeitverkürzung" angestrebt, so kann davon ausgegangen werden, daß durch die dann zu erwartende Steigerung der Arbeitsintensität nicht zuletzt ein Teil des erwarteten Arbeitsplatzeffektes wegfällt. Entsprechend hoch müßte von vorneherein die For-

derung der Gewerkschaften angesetzt sein, damit überhaupt ein Arbeitsplatzeffekt erzielt werden kann. Eine solche Forderung ist aber möglicherweise nicht mehr mobilisierungsfähig, weil sie einerseits sehr leicht selbst als arbeitsplatzgefährdend dargestellt werden kann und andererseits eine Verschärfung der Arbeitsbedingungen quasi vorprogrammiert scheint. Dagegen würde eine koordinierte Vorgehensweise, also eine Forderung nach Arbeitszeitverkürzung, bei einer gleichzeitigen Forderung nach einer Normierung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsgestaltung, die eine weitere Intensivierung der Arbeit weitgehend ausschließt,⁶¹⁾ also auch einem Erfordernis der HdA entspricht, sowohl einen höheren Arbeitsplatzeffekt der Arbeitszeitverkürzung sichern, als auch steigende Arbeitsbelastungen verhindern.

Der Erfolg der gewerkschaftlichen Tarifpolitik hängt also einmal davon ab, ob es im Vorfeld einer Tarifvereinbarung gelingt, die oben angesprochenen Differenzierungsstrategien der Arbeitgeber zu verhindern, d.h. mobilisierungsfähig zu bleiben. Zum anderen hängt der Erfolg davon ab, ob es nach Abschluß einer Vereinbarung gelingt, auch ihre Durchführung zu kontrollieren bzw. Ausweichmanöver, die die Regelung unterlaufen könnten, auszuschließen.

Ersteres ist nur möglich, wenn ein umfassendes Tarifkonzept entwickelt wird, das nicht nur den unmittelbaren, teilweise konjunkturabhängigen Bedrohungen Rechnung trägt.⁶²⁾

Die zweite Anforderung an eine erfolgreiche Tarifpolitik, die wirksame Durchführungskontrolle, kann nur sichergestellt werden, wenn in die Tarifverträge selbst Kontrollmechanismen eingebaut werden, die der Tatsache Rechnung tragen, daß die institutionalisierten Mitbestimmungsorgane bisher nicht in der Lage waren, eine solche Kontrollfunktion auszuüben.

Zur weiteren Begründung und Konkretisierung dieser Überlegungen gehen wir im folgenden kurz auf die Umsetzung des LRTV II in NW/NB ein.

Wir können hier am Beispiel eines Tarifvertrages, der ebenso wie der Absicherungstarifvertrag in NW/NB erkämpft werden mußte und ebenfalls als tarifpolitischer Wendepunkt apostrophiert wurde,⁶³⁾ aufgrund bereits vorliegender Erfahrungen die gleichen Schwächen aufdecken, die unserer Meinung nach auch für den Absicherungstarifvertrag charakteristisch sind.

Der Regelungsbereich des LRTV II und des gleichzeitig abgeschlossenen MTV vom 20. Okt. 1973 ermöglicht es uns, über den Vergleich formaler Aspekte der Tarifverträge aus dem Jahre 1973 mit dem Absicherungstarifvertrag hinaus, auch inhaltliche Bezüge herzustellen, die unserer Meinung nach geeignet sind, unsere tarifpolitische Schwerpunktsetzung zu bestätigen.

Sowohl die beiden Tarifverträge aus dem Jahre 1973, die wir im folgenden als Einheit betrachten wollen, als auch der Absicherungstarifvertrag aus dem Jahre 1978 zeichnen sich dadurch aus, daß sie den Aufgabenbereich des Betriebsrates über den vom BetrVG gesetzten Rahmen hinaus erheblich erweitern. Daß die Erweiterung der Befugnisse des Betriebsrates 1973 ebenso wie 1978 auf eine Kompetenzerweiterung in den Bereichen angelegt ist, die bisher ausschließlich den Betriebsleitungen vorbehalten waren, ist vom Prinzip her zu befürworten, stößt aber in der Praxis auf erhebliche Schwierigkeiten.

Während sich Dabrowski u.a. (1978) darauf beschränken, die mangelnde Durchsetzung etwa des in § 10 MTV geforderten Anspruchs, daß "Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung menschengerecht zu gestalten" seien, darauf zurückzuführen, daß "die für die Bewältigung dieser Aufgabe notwendigen umfangreichen Kenntnisse (...) gegenwärtig noch gravierende Hindernisse für ein solches aktives Eingreifen der betrieblichen Interessenvertretungen (...) bilden" (S.95), sehen wir - darüber hinaus - vor allem in der bereits erwähnten problematischen Stellung und der Funktion des Betriebsrates die wesentlichen Mängel einer solchen Vorgehensweise. Diese Mängel werden auch nicht dadurch beseitigt, daß z.B. die Regelungen des LRTV II in bis zu 30 Betriebsvereinbarungen konkretisiert wurden.⁶⁴⁾ Gehen wir von den inhaltlichen Schwerpunkten des MTV und des LRTV II aus, so hätte die Umsetzung der allgemeinen Norm des § 10 MTV (vgl. weiter oben), sowie der in § 6.3.1 des LRTV II enthaltenen Anforderung, abwechslungsarme bzw. einseitige Tätigkeiten "durch Aufgabenerweiterung in ihren ungünstigen Auswirkungen auf den Menschen abzumildern", eigentlich - aufgrund des bei der Umsetzung dieser Regelungen zu erwartenden Höhergruppierungseffektes - bereits einen hinreichenden Abgruppierungsschutz gewährleisten müssen.

Die sich gerade in der Anwendungszeit des MTV und des LRTV II

immer mehr herauskristallisierende Notwendigkeit eines Abgruppierungsschutzes ist damit schon allein ein Beleg für die mangelnde Umsetzung der hier angesprochenen, wesentlichen Bestandteile dieser Tarifvereinbarungen. Während die eher allgemein gehaltenen Humanisierungsbestimmungen des MTV und LRTV II an der Inkompetenz, vor allem aber an der zu geringen Machtfülle der Betriebsräte scheiterten, versuchten die Arbeitgeber, die detaillierten Regelungen des Verhältnisses von Lohn und Leistung, wie sie für alle Tätigkeiten mit Leistungslohn im LRTV II vorgesehen sind, u.a. mit dem verstärkten Übergang vom Leistungs- zum Zeitlohn zu unterlaufen.

Aufgrund der erheblich erweiterten Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Anwendung von Leistungslohnen (vgl. insbesondere die Art. 3-9 des LRTV II vom 20.10.73), verlor der Leistungslohn endgültig gegenüber dem Zeitlohn seine Attraktivität. Da die Zeitlöhne zumeist der Anwendung der aAB unterliegen, wurde zugleich ein Absinken des Leistungsniveaus verhindert.

Die Umwandlung von Leistungslohn in Zeitlohn vollzog sich ausschließlich auf betrieblicher Ebene, also in dem Bereich, in dem im wesentlichen dem Betriebsrat die Kontrolle über die Erhaltung und Ausfüllung des LRTV II auferlegt war (vgl. einige Firmenbeispiele im Bereich der IGM-Verwaltungsstelle Geislingen bei Brunner 1978, S.14). Daß auch hier die reibungslose Umstellung von Leistungslohn auf Zeitlohn, die zugleich - wie bereits erwähnt - die Anwendung der aAB bedeutet, nach bewährtem Muster durch Höhergruppierungen bis zu 2 Lohngruppen ermöglicht wurde (vgl. Brunner, ebenda), bestätigt einerseits die Praxis der "Einführungsprämie" und offenbart andererseits ein erhebliches Informationsdefizit bei den betrieblichen Interessenvertretungen, die u.a. übersehen hatten, daß damit auch das Arbeitsplatzpotential für mögliche Abgruppierungen erheblich erweitert wurde. Die Entscheidung für Zeitlohn führt - über den Verlust von tarifvertraglichen Schutzwirkungen hinaus - auch zum Verlust des erzwingbaren Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates nach § 87 Abs.1, Ziffer 11 (vgl. Gerlach 1978, S.100).

Während der LRTV II noch eine weitgehende Einkommenstabilität der Leistungslohne garantierte (vgl. u.a. die Regelung des § 4.6.2), konnten die Arbeitgeber nach der Umstellung auf Zeitlohn verstärkt - wie wiederum Beispiele aus dem Verwaltungsbe-

zirk Geislingen beweisen - von den bestehenden Abgruppierungsmöglichkeiten Gebrauch machen (vgl. Brunner 1978, S.13 f.).

Da mit dem Übergang zum Zeitlohn auch die Anwendung des - zumindest für Fließ-, Fließband- und Taktarbeiten - weitgehend konkretisierten Humanisierungsgebotes (vgl. § 6.3.1) hinfällig wurde, weil sich die dort vorgesehenen Maßnahmen der Aufgabenerweiterung und der Aufgabenerweiterung gemäß § 6.2 eben nicht auf Zeitlohnstätigkeiten erstrecken, entfällt zugleich ein wichtiger Ansatzpunkt zur Erhaltung des Eingruppierungsniveaus. Es bleibt nur die allgemeine Norm des § 10 MTV, die bisher in der betrieblichen Praxis keine wesentliche Rolle gespielt hat (vgl. Dabrowski u.a. 1978, S.95).

6.4.2. Die Festschreibung von Mindestanforderungen mit Hilfe der aAB

Unsere tarifpolitischen Überlegungen orientieren sich im folgenden vor allem an dem Ziel der Erhaltung bzw. Verbesserung des Eingruppierungsniveaus. Diese Zielbestimmung trägt im wesentlichen der gegenwärtigen Abgruppierungsrealität, der Rolle die die aAB dabei spielt und den bereits unternommenen Versuchen der Gewerkschaften, einen Abgruppierungsschutz zu realisieren, Rechnung. Das weitere Ziel der Verbesserung bzw. Erhaltung von Arbeitsbedingungen (Anforderungen), im engeren Sinne der Durchsetzung bzw. Gewährleistung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, läßt sich unserer Meinung nach nicht vom erstgenannten Ziel trennen.

Auf den dritten aktuellen Schwerpunkt einer integrierten Tarifpolitik, auf die Sicherung der Arbeitsplätze, die insbesondere durch Arbeitszeitverkürzungen anzustreben ist, können wir hier nicht näher eingehen. Bei der Verfolgung der genannten tarifpolitischen Ziele gilt es vor allem auch den Aspekt ihrer Mobilisierungsfähigkeit zu beachten, d.h. die tarifpolitischen Forderungen müssen verständlich sein und ihre Berechtigung muß konkret nachvollziehbar sein, denn sie müssen sowohl den innerbetrieblichen Erfahrungen als auch den außerbetrieblichen Bedingungen und Einflüssen, denen die Arbeitnehmer ausgesetzt sind, Rechnung tragen. Damit soll nicht zuletzt verhindert werden, daß die Arbeitnehmer unter den Bedingungen der Krise und

unter dem Eindruck einer bisher eher defensiven Tarifvertragspolitik, die einer allgemeinen Verschärfung der sog. Verteilungskämpfe Rechnung trägt, die offensive Verfolgung und Durchsetzung ihrer berechtigten Interessen aufgeben und schließlich zu Almosenempfängern degradiert werden, die sich gegenüber anderen Bevölkerungsgruppen nur aufgrund ihrer Streikfähigkeit ein mehr oder weniger großes Stück vom "Kuchen" abschneiden können und dürfen.

Die Einbindung der Gewerkschaften in eine "gesamtgesellschaftliche Verantwortung" z.B. über die sog. konzertierte Aktion, sowie gerichtliche Versuche bereits erreichte Mitbestimmungspositionen der Gewerkschaften wieder einzuschränken, dienen nicht zuletzt dazu, den Spielraum und die Legitimität einer offensiven Durchsetzung der Interessen der arbeitenden Bevölkerung durch die Gewerkschaften zu beschränken. Ein solcher Effekt wurde leider auch bei der Tarifvereinbarung über einen Abgruppierungsschutz in NW/NB erzielt, weil es der Arbeitgeberseite gelang, die bisherige Abgruppierungspraxis als legitim darzustellen und damit einen nicht unbedeutenden psychologischen Erfolg zu verbuchen. Der psychologische Erfolg der Arbeitgeber besteht darin, daß die Abgruppierung weiterhin als legitimes Anpassungsmittel der Löhne und Gehälter an die technische und organisatorische Entwicklung anerkannt bleibt und auch die Regeln des Lohnrahmentarifvertrages I ihre volle Gültigkeit behalten.

Die IG Metall wird damit nachhaltig an die mit der tariflichen Verankerung der analytischen Arbeitsbewertung eingegangenen Konsequenzen der aAB erinnert. Der Verdienstaussgleich in der vereinbarten Form bestätigt die Rechtsauffassung der Arbeitgeber, wonach eine Festschreibung der Eingruppierungen sowohl dem vereinbarten System der Arbeitsbewertung als auch verschiedenen anderen Rechtsgrundsätzen widerspreche. Ein Verdienstaussgleich wird von den Arbeitgebern daher lediglich als sozialer Härteausgleich eingeräumt, dessen Höhe sich freilich nach dem aktuellen Kräfteverhältnis bestimmt, während den Arbeitgebern nach wie vor die Möglichkeit erhalten bleibt, den Nutzen des technischen Fortschritts alleine, ja sogar auf Kosten der Arbeitnehmer, ausschöpfen zu können.

Die tarifpolitischen Gestaltungsmittel für eine entsprechende Gegenstrategie sind nicht zufällig die gleichen Mittel, die

auch die Arbeitgeberseite anwendet, wenn sie aus dem Zusammenspiel von Arbeitsgestaltung und analytischer Arbeitsbewertung (vgl. Kap. 4.3. dieser Arbeit) u.a. auch dann ihren Nutzen zieht, wenn sie vorgibt, etwa durch die Verbesserung von Umweltbedingungen zur Humanisierung der Arbeitswelt beizutragen.

Das Zusammenspiel von Planung, Vorbereitung und Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen mit Hilfe der aAB und die lohnmäßige Realisierung dieser Maßnahmen, die aus dem aktiven Rationalisierungshilfsmittel wieder eine passive Lohnfindungsmethode macht, machen zusammen die Bedeutung der aAB als Abgruppierungsinstrument aus.

Dieses Zusammenwirken von Rationalisierungshilfsmittel und Lohnfindungsmethode soll auch uns Vorbild für eine entsprechende Gegenstrategie sein, die nur Aussicht auf Erfolg verspricht, wenn damit das Abgruppierungsinstrument aAB zu einem Gestaltungsinstrument von Arbeitsbedingungen umfunktioniert wird und sich dabei u.a. an dem bereits entwickelten Spektrum von Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit orientiert.

Die aAB soll damit zugleich von einem Abgruppierungsinstrument zu einem - nunmehr bewußt gesteuerten - Lohn- bzw. Gehaltsstabilisierungsinstrument werden; dies ist allerdings nur möglich, wenn betrieblichen Rationalisierungsstrategien mit betriebsnaher Tarifvertragspolitik begegnet wird. Dabei geht es uns nicht in erster Linie um die Frage der Absicherung übertariflicher Lohnbestandteile (Effektivlöhne) (vgl. zu dieser Problematik u.a. Robak 1978), sondern vor allem um eine "betriebsnahe Rationalisierungsabwehr" (Funke/Hildebrandt).

Eine tarifvertragliche Einflußnahme auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsgestaltung muß - so Mayr (1965) - notwendigerweise betriebsnah erfolgen, da sich z.B. "der Übergang von der mechanischen zur automatischen Fertigung, je nach Betrieb in unterschiedlichem Tempo entwickelt" (S.953).

Tatsächlich scheint die gegenwärtige Tarifstruktur es unmöglich zu machen, auf technologische Entwicklungen, die sich in den fortgeschrittensten Betrieben am schnellsten durchsetzen, rechtzeitig und mit allen, den Gewerkschaften zu Gebote stehenden Mitteln zu antworten. Bis die technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen branchenüblich geworden sind und

damit in das Blickfeld der am Branchendurchschnitt orientierten Tarifvertragsparteien aufrücken, dürften bestimmte Entwicklungen längst irreversibel geworden sein. Hier kann nur eine betriebsnahe Tarifpolitik Abhilfe schaffen, die sich an den technologischen und arbeitsorganisatorischen "Marktführern" orientiert, z.B. den Anfängen einer menschenunwürdigen Arbeitsorganisation wehrt und es damit den Gewerkschaften ermöglicht, sich aus einer nur reagierenden, defensiven Position in eine aktiv gestaltende vorzukämpfen.

Eine solche betriebsnahe Tarifpolitik verlangt allerdings "die Sacheinsicht aller Beteiligten, es bedarf dazu des Ausbaues der Tarifverträge, der Vereinbarung von Zusatztarifverträgen mit dem Geltungsbereich für ein Unternehmen oder der Vereinbarung von Firmentarifverträgen" (Mayr 1965, S.953).

Nur im Rahmen einer betriebsnahen (nicht betrieblichen) Tarifvertragspolitik wird es möglich, mit Hilfe des breiten Anwendungsspektrums der aAB Einfluß auf den bisher einseitig von der Arbeitgeberseite beherrschten Regelungskomplex "Lohn, Leistung und Arbeitsbedingungen" zu gewinnen und damit zugleich den Abgruppierungsmechanismus, der durch die Anwendung der aAB verschärft wurde, zu durchbrechen.

Die aAB konnte ja nur deshalb zum Abgruppierungsinstrument werden, weil die Arbeitgeber selbst den Bewertungsgegenstand der aAB, die Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz, so gestalten und planen können, daß der gewünschte Abgruppierungseffekt eintritt. Die Möglichkeit, die technische Entwicklung einseitig gegen die Lohnansprüche der Arbeitnehmer zu wenden, wurde aber weder erst durch die Arbeitsbewertung geschaffen, noch wird sie bei einem Verzicht auf die aAB beseitigt sein. Solange noch daran festgehalten wird, daß unterschiedliche Tätigkeiten und unterschiedliche Arbeitsmühen auch unterschiedliche Verdienste rechtfertigen und solange nur die Arbeitgeber - von wenigen Einschränkungen (tarifvertragliche Vereinbarungen, Arbeitsstättenverordnung etc.) abgesehen - die Arbeitsplätze alleine gestalten, bleibt auch die Möglichkeit erhalten, den technischen Fortschritt gegen die Reproduktionsinteressen der Arbeitnehmer zu wenden.

Der Abgruppierungsmechanismus ist also nur dann zu durchbrechen, wenn es gelingt, einen größeren Einfluß auf die Gestaltung der Arbeitsplätze, auf die Arbeitsorganisation und damit

auch auf die dort zu erbringenden Leistungen zu gewinnen.

Dieser Einfluß muß soweit gehen, daß einseitige Veränderungen der Arbeitsbedingungen, die entweder die Voraussetzungen für Abgruppierungen schaffen, oder den Anforderungen an eine humane Arbeitswelt zuwiderlaufen bzw. beide Aspekte gleichzeitig erfüllen (Dequalifizierung), unterbunden werden können. Gehen wir hier einmal von den Anforderungen an einen humanen Arbeitsplatz aus, so müssen wir feststellen, daß "planmäßige Vorstellungen darüber, welche Bereiche, Tätigkeiten usw. im Betrieb als problematisch zu gelten haben und wie eine gezielte Veränderungspraxis auszusehen hätte, (...) bei den (dafür z.B. gemäß LRTV II verantwortlichen) Betriebsräten (...) nur selten anzutreffen (sind)" (Dabrowski u.a. 1978, S.95).

Daher werde von den Betriebsräten häufig eine Art gewerkschaftlicher TÜV, also eine Überwachungsinstitution gefordert, die entsprechende Beurteilungen über eine menschengerechte Gestaltung von Maschinen und Anlagen zur Verfügung stelle (vgl. ebenda). Welche Wirkungen die Umsetzung einer menschengerechten Arbeitsgestaltung auf das Eingruppierungsniveau bei Anwendung der aAB erzielen kann, dürfte damit gleichfalls unbekannt sein. Ebensowenig gibt es z.Z. auf der Arbeitnehmerseite gesicherte Erkenntnisse über den jeweiligen Abgruppierungseffekt von geplanten Rationalisierungsmaßnahmen, auch wenn die vierteljährliche Informationspflicht der Arbeitgeber gemäß § 6 Absicherungstarifvertrag hier zumindest perspektivisch Verbesserungen verspricht. Das hier feststellbare Informationsdefizit kann zweifellos durch vorliegende Arbeitsbewertungsergebnisse geschlossen werden, es muß daher vor allem erreicht werden, daß diese Informationen den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen auch zugänglich gemacht werden.

Gelingt es, dieses Informationsdefizit zu schließen, so kann die aAB über die Vorausbestimmung der Eingruppierungseffekte von Arbeitsplatzänderungen hinaus, auch die Funktion der von den Betriebsräten geforderten gewerkschaftlichen Überwachungsinstitutionen erfüllen, weil mit Hilfe von Arbeitsbeschreibungen und Arbeitsanalysen Normen für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung aufgestellt werden können, die sich durch interbetriebliche Vergleiche verallgemeinern lassen und deren Eingruppierungseffekt ebenfalls durch vorliegende Arbeitsbewer-

tungsergebnisse bestimmt werden kann.

Wir haben bereits im vierten Kapitel ausführlich nachgewiesen, daß die von der Arbeitgeberseite auch heute noch immer wieder aufgestellte Behauptung, es sei nicht möglich, die Eingruppierung von neuen Arbeitsplätzen vor ihrer praktischen Erprobung zu bestimmen (vgl. zuletzt Gerlach 1978, S.104), nicht zutrifft. Es kann vielmehr davon ausgegangen werden, daß sich z.B. eine aus mehreren Arbeitsgängen zusammengesetzte Tätigkeit durchaus von vorneherein arbeitswertmäßig definieren läßt, genauso wie es ja auch umgekehrt möglich ist, z.B. den Effekt einer weiteren Verschärfung der Arbeitsteilung auf den Arbeitswert einer Tätigkeit zu bestimmen. Ohne diese letztgenannte Möglichkeit hätte die Abgruppierungspraxis nie den Charakter gezielter Abgruppierungskampagnen angenommen. Der gleichberechtigte Zugang zu den Arbeitsbewertungsunterlagen stellt also eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von alternativen Arbeitsgestaltungskonzepten dar. Die Kenntnis des Abgruppierungseffektes einer geplanten (unvermeidlichen) Rationalisierungsmaßnahme befähigt die Arbeitnehmervertretungen konkrete Vorschläge zu unterbreiten, wie dieser Abgruppierungseffekt durch eine entsprechende Veränderung der Arbeitsgestaltung wieder ausgeglichen werden kann. Beide Seiten können sich sowohl im Planungsstadium als auch bei der Kontrolle der Arbeitsplatzveränderungen auf die gleichen Unterlagen beziehen. Den Arbeitnehmervertretungen steht ein breites Spektrum von arbeitswertmäßig definierten Humanisierungsmaßnahmen zur Verfügung, mit dem sie dem ebenso breiten Spektrum von abgruppierungsrelevanten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen der Rationalisierungsexperten begegnen können. Die Arbeitsbeschreibungen und Arbeitsanalysen, die für alle relevanten Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen auf der Grundlage des für jeden Betrieb bereits vorliegenden Materials zu erstellen sind, erleichtern die Planung, Durchführung und Kontrolle der angestrebten Maßnahmen. Die Aufgabe der Tarifparteien besteht dann darin, auf der Grundlage des vorhandenen Materials Normen für die Arbeitsgestaltung aufzustellen. Für die Gewerkschaften kann es dabei nur darum gehen, neben einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen zumindest das bisherige Eingruppierungsniveau zu sichern.

Diese Vorgehensweise trägt der Tatsache Rechnung, daß eine ar-

beitsplatzbezogene Lohnfindungsmethode längerfristig nur dann entschärft werden kann, wenn an den Arbeitsplätzen selbst angesetzt wird, wenn das Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes gesichert bzw. ausgebaut wird. Dabei ist vor allem an die Stärkung der Anforderungsarten "Fachkönnen", "Geschicklichkeit" sowie "Arbeitserfahrung" gedacht, für die mit Hilfe der Arbeitsbewertung Mindestanforderungen definiert werden können. Darüber hinaus eignen sich diese Anforderungsarten z.B. auch für einen Punkteausgleich bei einer technologisch erzwungenen Anforderungsminderung. Führt z.B. die Einführung einer neuen Technologie zu einem Absinken des Gesamtarbeitswerts, so kann mit Hilfe der aAB genau definiert werden, welche Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung usw.) notwendig werden (vgl. dazu Kap.4), damit durch eine Aufstockung der Punktwerte in den genannten Anforderungsarten ein Ausgleich des Gesamtarbeitswertes möglich wird.

Die Verbindung des Abgruppierungsschutzes mit einer Humanisierungskonzeption bleibt auch nicht ohne Auswirkungen auf die Mobilisierungsmöglichkeiten der Belegschaften; die Verbindung von kurzfristigen Interessen (Verhinderungen der Abgruppierung) und längerfristigen Interessen (Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeitsvermögens) ist gegeben, ohne daß diese Interessen gegeneinander ausgespielt werden können.⁶⁵⁾

Die eigentliche Schwierigkeit einer solchen Konzeption liegt nicht darin, daß die an einem konkreten Arbeitsplatz - aufgrund einer technologischen Veränderung - eingetretene Anforderungsreduzierung z.B. in der Anforderungsart "Fachkönnen", durch geeignete Maßnahmen, etwa der Arbeitsbereicherung, möglichst in derselben Anforderungsart wieder ausgeglichen werden muß, sondern in dem Problem, wie eine durchaus wünschenswerte Reduzierung von Belastungen in den Anforderungsarten "körperliche und nervliche Belastung", sowie "Umwelteinflüsse" ausgeglichen werden kann.

Da hier nennenswerte Veränderungen eigentlich nur bei solchen Tätigkeiten zu erwarten sind, die zuvor starken Umweltbelastungen und/oder starken körperlichen bzw. nervlichen Belastungen - dafür aber weniger Anforderungen z.B. in der Anforderungsart "Fachkönnen" aufweisen, ist hier ebenfalls an einen Ausgleich der reduzierten Punktwerte in den obengenannten Anforderungsar-

ten "Geschicklichkeit", "Arbeitserfahrung" sowie vor allem "Fachkönnen" festzuhalten.

Die notwendigen qualifikatorischen Voraussetzungen für die Ausfüllung der veränderten Tätigkeiten wären auch hier durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen zu schaffen.

Für alle potentiell gesundheitsschädigenden Belastungen in den Anforderungsarten "Umwelteinflüsse", sowie "körperliche und nervliche Belastungen", lassen sich darüber hinaus mit Hilfe der aAB Maßstäbe für Normalbelastungen formulieren, die nicht nur akute Schädigungen wie sie etwa durch die Festlegung von Höchstbelastungen z.B. in der Arbeitsstättenverordnung verhindert werden sollen, ausschließen, sondern auch längerfristig die grundgesetzlich zugesicherte "körperliche Unversehrtheit" (§ 2, Abs.2 GG) gewährleisten.

Die Reduzierung extremer Belastungen in den genannten Anforderungsarten auf eine je nach Branche oder Betrieb näher zu definierende Normalbelastung, ermöglicht es auch, diese Anforderungen längerfristig in ihrer Bedeutung für die Lohn- bzw. Gehaltsdifferenzierung zu neutralisieren.

Die Verfolgung dieses Ziels dient unserer Meinung nach nicht zuletzt auch der inzwischen von Teilen der Gewerkschaften angestrebten Abschaffung der aAB.

Nur wenn es gelingt, differenzierungsrelevante Belastungsunterschiede schrittweise einzuebnen und zugleich mit Hilfe von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen eine weitere Polarisierung der Qualifikationen zu verhindern, kann überhaupt an eine Abschaffung der aAB gedacht werden.

Jede denkbare "Zwischenlösung" muß aber von vorneherein an den Arbeitsbedingungen selbst ansetzen, denn für die Arbeitsbedingungen gilt in viel stärkerem Maße als für die Verdienstsicherung, daß man einmal verlorenes Terrain später nicht mehr ohne weiteres zurückgewinnen kann (vgl. Steinkühler 1977, S.18).

Die bewußte Anwendung der Arbeitsbewertung zur Normierung von Arbeitsbedingungen setzt deshalb nicht nur den Abgruppierungsmechanismus außer Kraft, sondern gewährleistet zugleich die Erhaltung des Anforderungsniveaus, ohne daß sich eine Schere zwischen dem tatsächlichen Arbeitsinhalt und der Eingruppierung öffnet. Eine solche Vorgehensweise dürfte auch den Belegschaften eher verständlich zu machen sein als das Festhalten an bis

zu 36 Lohngruppen ohne praktisch gültigen Eingruppierungsmaßstab.

Obwohl sich innerhalb der Anforderungsarten durchaus (geplante) Verschiebungen der Anforderungshöhen ergeben, bleibt die Symmetrie von tatsächlichem Arbeitswert und Arbeitsinhalt erhalten; ein Nebeneinander von "richtig" und "falsch" eingruppierten Arbeitnehmern bleibt in der von den Gewerkschaften geplanten Übergangszeit bis zu einer Neuordnung der Lohnfindung ausgeschlossen. Es wird der Arbeitgeberseite damit unmöglich gemacht, aus dem vom Tarifvertragsentwurf geradezu herbeigeführten Fall einer von der arbeitstechnischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung völlig losgelösten, nur noch als Eingruppierungshülle vorhandenen Lohn- und Gehaltsstruktur, Kapital zu schlagen. Ebenso wichtig ist der Aspekt, daß die Arbeitnehmer nicht bruchlos aus der an tradierten Vorstellungen orientierten Lohnstruktur in eine chaotische Phase der Lohnfindung entlassen werden, in der zwar die alten Regeln nicht mehr gelten sollen, neue Regeln aber noch nicht gefunden sind und daher zunächst doch noch Strukturen erhalten bleiben, die auf der Grundlage der alten Regeln geschaffen wurden.

Obwohl die Abgruppierungsrealität und der Tarifikampf in NW/NB viel dazu beigetragen haben, daß die bisher praktizierte aAB - zumindest bei den unmittelbar Betroffenen - ihr Renommee eingebüßt hat, liegt damit zumeist ein tatsächliches Verständnis der Wirkungsweise der aAB noch nicht vor; eine zukünftige Neuregelung bedarf daher einer weitergehenden Aufklärung über die Problematik der aAB und zugleich einer Problematisierung der Grundlagen der tradierten Lohn- bzw. Gehaltsdifferenzierungen überhaupt. Die von uns vorgeschlagenen - und mit Hilfe der aAB zu realisierenden - Eingriffe in die Arbeitsgestaltung, dienen daher nicht nur der Absicherung der Eingruppierung, sondern zugleich auch der Problematisierung der Anwendung von arbeitsplatzbezogenen Lohnfindungs- und Differenzierungsmethoden. Der bewußte Umgang mit einer solchen Methode, der zweifellos nur im Rahmen einer betriebsnahen Tarifpolitik praktiziert werden kann, stellt nicht nur die Lohn differenzierung selbst in Frage und bereitet damit mögliche andere Lösungen vor, sondern läßt die beteiligten Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften auch sehr deutlich erkennen, daß sich in Zukunft nicht nur die Lösung der

strukturellen Arbeitslosigkeit, sondern auch die Beherrschung bzw. Kontrolle des Regelungskomplexes "Lohn-Leistung-Arbeitsbedingungen" letztlich auf die Frage nach der Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel zuspitzt.

Abbildung 1:

Bezeichnung des Arbeitsplatzes										RKW-Arbeitsplatzkarte									
Freier Stichworts aus Tätigkeitsbeschreibung										Merkmale									
										9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nr
Arbeitsanforderungen										21 Selbst u Kritik d Denkers									
										22 Sprachl Ausdruck mcht									
										23 Sprachl Ausdruck schv									
										24 Fremdspr Fähigkeiten									
										25 Verhandlungsgeschick									
Merkmale										26 Menachkenntnis									
										27 Grundrechnungsarten									
										28 Rechn Durchd d Umwelt									
										29 Techn Begabung									
										30 Formvorstellungsfähigkeit									
Besond körperl Anforder										31 Organisationsstalent									
										32 Dispositionsfähigkeit									
										33 Konstr gestalt Begabung									
										34 Geschmackl Urteilsfähigkeit									
										35 Aufmerksamkeit									
Schichtarbeit u Akkord										36 Interesse an best Aufg Ber									
										37 Schulbildung									
										38 Innere Berberauswahl									
										39 Äußere Berberauswahl									
										40 Berufserfahrung									
Äußere Erscheinung										V-D-S Struktur pr Handeln									
										Ergänzungen									
										11 112 113 211 212 213 311 312 313									
										121 122 123 221 222 223 321 322 323									
										111 112 113 211 212 213 311 312 313									
Umfeldbeeinflüsse										U-S-I Soz Verh Disposition									
										131 132 133 231 232 233 331 332 333									
										121 122 123 221 222 223 321 322 323									
										111 112 113 211 212 213 311 312 313									
										111 112 113 211 212 213 311 312 313									
Charakterisierung des Arbeitsplatzes										wechselnde Arbeit									
										1									
										2									
										3									
										4									
Verhalten zu Kollegen										gebundene Arbeit									
										5									
										6									
										7									
										8									
Verhalten zu Vorgesetzten										teilgebundene Arbeit									
										9									
										10									
										11									
										12									
Wirkung als Vorgesetzter										Einstellungsarbeit									
										13									
										14									
										15									
										16									
Wirkung als Ausbilder										Mehrspr-erb zugleich									
										17									
										18									
										19									
										20									
Werte										Mehrspr-erb nacheinander									
										21									
										22									
										23									
										24									
Rolle										ortsggebundene Arbeit									
										25									
										26									
										27									
										28									
Prägung										nicht ortsggebundene Arb									
										29									
										30									
										31									
										32									
Umgebungseinflüsse										ausführende Arbeit									
										33									
										34									
										35									
										36									
besondere körperl Anforderungen										mit anderen zusammen									
										37									
										38									
										39									
										40									

Anmerkungen

Zu Kapitel 1:

- 1) Die im folgenden logisch begründete Periodisierung der technologischen Entwicklung entspricht zwar längerfristig auch ihrer real historischen Entwicklung, ist aber nicht mit dem konkret historischen Ablösungsprozeß der einzelnen Phasen des technischen Fortschritts, der sich durchaus sehr widersprüchlich vollziehen kann, zu verwechseln.
- 2) Im praemechanisierten Bereich unterscheiden Kern/Schumann zwischen reinem Handbetrieb und Fließbandfertigung. "Die Unterschiede zwischen diesen beiden Stufen zeigen sich allein in der Zuführung und der Abnahme des Arbeitsgegenstandes, die bei der Fließbandfertigung mechanisch und bei der reinen Handarbeit manuell erledigt wird" (Kern/Schumann 1970, S.59).
- 3) Diese Auffassung beruht auf dem weitverbreiteten Irrtum, daß durch die Mechanisierung die menschliche Arbeitskraft ersetzt worden wäre. "Das entscheidende dieser Periode ist aber nicht - wie der Begriff 'Mechanisierung' zunächst vorzugeben scheint - die Freisetzung menschlicher Arbeit durch die Maschine, sondern gerade die Kombination massenhafter menschlicher Arbeitskraft mit Maschinen. Die Mechanisierung steigert die Produktivkraft der Arbeit durch die Teilung der Arbeit in unzählige Teilfunktionen, die durch die Maschine vermittelt werden" (Deppe/Lange/Peter 1970, S.49; vgl. dazu auch Mendner 1975a, S.190 u. 191).
- 4) "Im Erfordernis ständiger Eingriffe über Bedienungsinstrumente stimmen Schalt- und Steuerarbeiten überein. Doch bereits bei der Art und Weise, in der diese Aufgabe erfüllt wird, zeigen sich Unterschiede: Während es bei der Steuerarbeit darauf ankommt, die Maschine über die Steuereinstellungen laufend zu fahren, kann sich die Schaltarbeit darauf beschränken, den technischen Vorgang in gewissen Abständen auszulösen bzw. abubrechen" (Kern/Schumann 1970, S.94).
- 5) "Die Nebenzeitfunktionen umfassen den Werkstücktransport und die Werkstückhandhabung: also An- und Abtransport bzw. Werkstücktransfer sowie die Eingabe des Werkstücks in und die Entnahme aus der Maschine einschließlich evtl. erforderlicher Tätigkeiten des Einspannens und Positionierens. Die Rüstzeitfunktionen dienen der Vorbereitung des Arbeitsprozesses, wobei die Einstellung der Schalt- und Bewegungsoperationen der Maschine sowie Werkzeugeinstellung, Werkzeugnachstellung und Werkzeugwechsel den Hauptteil dieser Arbeiten ausmacht" (Mendner 1975a, S.124).
- 6) Die Werke von Marx und Engels werden nach der Werkausgabe des Dietz-Verlages zitiert.
Aus der Werkausgabe (MEW) wird wie folgt zitiert:
Autor, MEW Bd.-Nr., Seitenzahl.
Nicht in der Werkausgabe enthalten sind folgende Schriften

von Karl Marx:

- Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie (Rohentwurf) 1857-1858. Anhang 1850-1859. Berlin 1974; zit. als: Marx, Grundrisse..., Seitenzahl;
 - Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses. Frankfurt/M. 1970; zit. als: Marx, Resultate..., Seitenzahl.
- 7) Auf die modifizierten Verfahren des Taylorismus (MTM usw.), die sich z.B. durch eine höhere Objektivierbarkeit als die herkömmlichen Verfahren (Stoppuhrzeitaufnahmen) auszeichnen, kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. dazu u.a. Mendner 1975a, S.141 ff.
 - 8) "Liegt der entscheidende Vorteil des Taylorismus für das Kapital in der Verbindung der Methoden der Ausbeutung der Arbeit mit der über den Leistungslohn induzierten Arbeitsmotivation, so muß die Entmystifizierung dieser 'Interessenharmonie' den Ansatz für die Aktualisierung des latenten Klassenkonfliktes bilden" (Mendner 1975a, S.154).
 - 9) Zentren der Streikbewegungen waren u.a. das Turiner Werk Mirafiori (Fiat) und das Lordstown-Werk (General Motors) in den USA. Vgl. Mendner 1975a, S.164 ff.
 - 10) Mit der Benennung wesentlicher Ursachen der Einführung von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen ist noch keineswegs ein Urteil über die Bedeutung dieser neuen Formen der Arbeitsgestaltung gefällt (vgl. dazu und zu den einzelnen Formen Kap.4).
 - 11) Obwohl, wie Groskurth schreibt, "bisher (...) fast alle Initiativen zur Einführung der NFA (Neue Formen der Arbeitsgestaltung, J.Sch.) vom Management ausgegangen (sind)" (1975, S.207), kann nur ein starkes Engagement der Gewerkschaften die tatsächliche Durchsetzung solcher Ansätze vorantreiben.
 - 12) Vgl. dazu die Darstellung der neuen Formen der Arbeitsgestaltung bei Groskurth 1975, S.203 ff., sowie unsere Darstellung der Methode des job-enrichment in Kapitel 4.
 - 13) Vgl. dazu Dumont 1972, S.11
 - 14) "Mit zunehmend enger werdenden Grenzen der Arbeitsintensivierung als Hauptmethode der Kapitalverwertung, sei es, weil der menschlichen Leistungsfähigkeit objektive Grenzen gesetzt sind, sei es, weil der Arbeiterwiderstand die Grenzen bestimmt, muß das Kapital auch in den traditionellen Bereichen der Fließbandproduktion seine Verwertung mit Hilfe der Produktivkraftsteigerung der Arbeit sicherstellen. Die bislang für diesen Bereich gültigen technologischen und ökonomischen Schranken für die Mechanisierung und Automatisierung der Produktion müssen unter dem Zwang der zunehmenden Verwertungsschwierigkeiten überwunden werden" (Mendner 1975a, S.179 f.).
 - 15) Ziel, Richtung und vor allem die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung unterliegen daher weniger einer

mysteriösen Eigendynamik, als vielmehr dem Verwertungsbedürfnis des Kapitals.

- 16) "Wenn man den qualitativen Sprung in der Entwicklung der Produktionstechnologie von der Mechanisierung zur Automation von der Arbeit her bestimmen will, dann ist dies nur am Kriterium der Substitution der mechanisierten Handarbeit möglich" (Mendner 1975a, S.191). Die Substitution dieser Tätigkeiten setzt allerdings ein sehr hohes Entwicklungsniveau der Produktionstechnologie voraus, wobei der entscheidende Fortschritt "durch die Synthese vollmechanisierter Einzelaggregate mit dem Prinzip der Fließproduktion zu einem integrierten Maschinensystem erreicht (wurde)" (Mendner 1975a, S.194). Entscheidend war dieser Fortschritt deshalb, weil damit nicht nur die Hauptarbeiten durch ein hochmechanisiertes Einzelaggregat, sondern auch so wichtige Nebenarbeiten wie u.a. die Werkstückzuführung, Werkstückentnahme und der Werkstücktransport einem Maschinensystem übertragen wurden. Während dies bei einer beschränkten Zahl von einfachen Operationen durchaus mit herkömmlichen Mitteln der Mechanisierung zu bewältigen war, wurde "mit zunehmender Automationstiefe und der Erfassung auch komplizierter Produktionsprozesse (sowie Einzelstück- bzw. Kleinserienfertigung, J.Sch.) (...) die Technik der elektromechanischen und elektronischen Datenverarbeitung zur Steuerung und Regelung einzelner Maschinen und des integrierten Gesamtablaufs (relevant)" (Mendner 1975a, S.198).
- 17) Von den Automationsarbeiten sind die reinen Instandhaltungstätigkeiten zu unterscheiden, die mit wachsender Automatisierung und zunehmender Kompliziertheit der Systeme an Bedeutung gewonnen haben. Diese Instandhaltungstätigkeiten erfordern technische Spezialkenntnisse, die über dem Niveau der Qualifikationen für Automationsarbeiten liegen (vgl. Mendner 1975a, S.219).
- 18) An anderer Stelle begründen Lutz/Willener die gleiche Einschätzung mit dem Hinweis auf die gewandelten (konkreten) Arbeitsfunktionen. "Die neuen Formen mechanisierter und Überwachungsarbeit machen also zu einem guten Teil den Leistungsdruck überflüssig, der bisher von Leistungsentlohnung ausgeübt werden mußte..." (Lutz/Willener 1960, S.134).
- 19) "Die Leistungsentlohnung dient allgemein der Förderung der relativen Lohngerechtigkeit. In dieser Zweckbestimmung ist die Leistungsentlohnung ein Mittel, eine Übereinstimmung bzw. Annäherung der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer herbeizuführen" (Koch u.a. 1971, S.150).
- 20) Diese Tendenz sieht Koch auch durch seine eigenen empirischen Untersuchungen bestätigt: "Der reine Akkordlohn (Proportionalakkord), der viele Jahre für die gewerblichen Arbeiter in der Fertigung die vorherrschende Lohnform darstellte, zeigte in den untersuchten Betrieben generell eine rückläufige Tendenz (Koch u.a. 1971, S.147).
- 21) "Leistungsentlohnung ist hier Sammelbegriff für die Ent-

lohnung von Arbeiten, die im Akkord- oder Prämienlohn vergütet werden (...) Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß auch der Zeitlohn den Gegenwert für eine Leistung und damit im weiteren Sinne, 'Leistungslohn' darstellt" (Koch u.a. 1971, S.150)

- 22) Mendner sieht in der Anwendung des Prämienlohns gegenüber dem einseitig mengenorientierten Akkordlohn noch den weiteren Vorteil, "daß der Leistungszuschlag in Form der Prämie für jedes nur quantifizierbare Leistungsziel gegeben werden kann, die Lohnform also ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich der spezifischen Betriebssituation aufweist" (Mendner 1975a, S.224).
- 23) Da sich die Prämienfindung nicht gänzlich wissenschaftlich objektivieren läßt, unterliegt sie der 'Mitbestimmung' "durch die betrieblichen und außerbetrieblichen Machtverhältnisse (z.B. Kampfbereitschaft der Belegschaft, Arbeitsmarktsituation u.a.)" (Mendner 1975a, S.225).
- 24) Die Festsetzung einer Normalleistung, die der analytischen Arbeitsbewertung zugrundegelegt wird, kann die Funktion eines solchen Leistungsstandards durchaus wahrnehmen; obwohl die verschiedenen Arbeitsbewertungsmethoden durch mehr oder weniger eindeutige Definitionen den Eindruck erwecken wollen, es handle sich bei der Normalleistung um eine objektivierbare Größe, spielt doch u.a. z.B. die jeweilige Arbeitsmarktlage eine nicht zu unterschätzende Rolle als Bestimmungsgröße der 'Normalleistung', besteht doch etwa in Zeiten eines Überangebots an Arbeitskräften die Möglichkeit, durch Entlassungen und Neueinstellungen die Durchschnittsleistung in einem Betrieb zu heben, was nicht ohne Auswirkungen auf die soziale Größe 'Normalleistung' bleiben kann.
- 25) Vgl. dazu die genauen Zahlenangaben zur Veränderung der Arbeitskräftestruktur bei Hofbauer 1974, S.528 f.
- 26) "Die Arbeiter haben sozusagen einen Vorsprung von 50 Jahren der Rationalisierung und Mechanisierung gegenüber den Angestellten" (Lutz 1975, S.12).
- 27) "Je mehr die Tätigkeit von Angestellten Massencharakter erhält, desto größer wird der wirtschaftliche Zwang (...) Produktivitätssteigerungen auch hier durchzusetzen" (Lutz 1975, S.12) (vgl. dazu weiter unten Kap.5).
- 28) "Ein hierfür kennzeichnendes Beispiel ist der Funktionsverlust bei der Buchhaltertätigkeit. Der herkömmliche Buchhalter nahm früher eine wichtige Position im Betrieb ein, während nunmehr seine Tätigkeit immer mehr durch die Maschine ersetzt wird" (Arbeitsgruppe des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge 1969, S.177).
- 29) "Die durchgreifende Wirkung der Büroautomation besteht darin, daß die Gesamtorganisation bis in den letzten Winkel durchleuchtet wird und zwar durch Arbeitsstudien (...) um die Voraussetzung für Programmierung, Kodierung und Datenverarbeitung zu schaffen" (Neuloh 1974, S.12).

- 30) Die Anpassung an die Maschine hat eine "stärkere Zerlegung der Arbeit zur Folge, um die einzelnen Arbeitsvollzüge zu standardisieren. Dies bedeutet zugleich auch eine stärkere Spezialisierung für den einzelnen Angestellten" (Schumm-Garling 1975, S.18 f.).
- 31) Man schätzt, daß etwa 70 Prozent der Korrespondenz mit Hilfe von Textkonserven der Automatisierung zugänglich zu machen sind (vgl. Projektgruppe 1975, S.223). Diese Schätzung dürfte unserer Meinung nach eher zu niedrig als zu hoch liegen.
- 32) Auf die Bedeutung der Mikroprozessoren, deren Verwendung die Herstellung von Textverarbeitungssystemen stark verbilligt und damit die Einführung dieser Systeme auch in Kleinbetrieben begünstigt, kann hier nicht näher eingegangen werden.
- 33) Wir beschränken uns im folgenden weitgehend auf die Darstellung wesentlicher Aspekte der analytischen Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmethode unter den gegenwärtigen Verwertungsbedingungen des Kapitals, obwohl, wie Böhrs (1974) richtig feststellt, die betrieblichen Vorteile einer Anwendung der Arbeitsbewertung sogar einen höheren Lohnaufwand (betriebswirtschaftlich) rechtfertigen (vgl. Sp.188).
Zu den betrieblichen Vorteilen der analytischen Arbeitsbewertung vgl. insbes. Kap.4.
- 34) Groß (1973) sieht dagegen in der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung eine Tendenz zur weiteren Verschleierung der Lohnfindung bestätigt: "Diese zahlreichen Bezugssysteme, die auf mannigfache Weise miteinander kombiniert werden, erschweren den Arbeitern die Einsicht in das Wesen des Lohnes und unterwerfen sie zugleich einem sehr komplexen Leistungsdruck" (S.75).
- 35) "Der Anschein, daß der Arbeitswertlohn (als eine auf die Arbeitsbewertung aufbauende Lohnform, J.Sch.) ein Leistungsäquivalent, eine Abgeltung für die vom Arbeiter verwandte Arbeitsmühe, für die Belastungen, denen er während des Arbeitsprozesses ausgesetzt ist, und den Anforderungen, denen er unterliegt, darstellt, wird insbesondere auch dadurch gefestigt, daß durch seine Anwendung eine größere Differenzierung in den Einkommen der Arbeiter und Angestellten erreicht wird. Die dem Arbeitswertlohn zugrunde liegenden arbeitswissenschaftlichen Praktiken bei der Feststellung der Anforderungsdimensionen verschiedener Arbeitsplätze und Aufgaben helfen diesen Anschein eines von exakten Maßstäben und wissenschaftlichen Kriterien abhängenden Lohnes weiter zu festigen" (Groß 1973, S.85).
- 36) Nicht zuletzt waren solche "Verstimmungen" auf die Anwendung weitgehend diskreditierter Lohnfindungsmethoden - "Akkord ist Mord" - zurückzuführen, während es durch die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung weniger Lohnstreitigkeiten gibt, "weil die betrieblichen Lohnverhandlungen auf sachlicher Grundlage geführt werden können und

die Lohnunterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten sachlich zu begründen sind" (Hennecke 1965, S.65).

- 37) "Lohngerechtigkeit besteht dann, wenn die Differenzierungen in der betrieblichen Lohnstruktur vom Arbeiter als gerecht empfunden werden" (Mieth 1967, S.149).
- 38) Nach Meinung von Groß soll die "Art und Vielfalt der Größen, zu denen der Lohn jeweils in Beziehung gesetzt wird (...) dazu beitragen, den Zusammenhang zwischen dem Lohn und dessen Wesen zu verschütten. Es soll die Illusion erzeugt und gefestigt werden, daß
 1. der Arbeiter im Lohn seine geleistete Arbeit bezahlt erhält,
 2. Fleiß, Tüchtigkeit und Einsatzbereitschaft des Arbeiters im Interesse des Kapitals seine soziale Stellung bestimmen, es also in der Hand des einzelnen Arbeiters liegt, wie er seine sozialökonomische Lage gestaltet" (Groß 1973, S.13).
- 39) "Die Anlagen und Fähigkeiten des Arbeiters interessieren die Unternehmer nur soweit, wie sie den konkreten Verwertungsinteressen des Kapitals an einem bestimmten Platz im kapitalistischen Produktionsprozeß entsprechen bzw. wie die Wahrscheinlichkeit besteht, daß sich der Arbeiter auf diese Anforderungen einzustellen vermag" (Groß 1973, S.82).
- 40) Ob die Wertsenkung eines Arbeitsplatzes tatsächlich mit einer Lohnkürzung für den dort Beschäftigten verbunden ist, wie es der inneren Logik des Arbeitsbewertungssystems entspricht, hängt wesentlich von den, vor Einführung der analytischen Arbeitsbewertung getroffenen (Betriebs-) Vereinbarungen und von den hierfür maßgeblichen tarifvertraglichen Regelungen, aber auch von den Bedingungen der jeweiligen Arbeitsmarktlage unter denen ein solches System praktiziert wird, ab.
- 41) Vgl. dazu ausführlich Kap.6
- 42) Die analytische Arbeitsbewertung schafft also selbst die Voraussetzungen für eine systematische Rationalisierung; auf die Arbeitsplatzbeschreibung und die in diesem Zusammenhang wichtige Funktion der Arbeitsplatzkarte wird an anderer Stelle eingegangen (vgl. dazu Kap.4).
- 43) Dasselbe gilt z.B. auch für einen Buchhalter nach Einführung von EDV im Zuge der Büro-rationalisierung.
- 44) Nach Mendner kommt es unter den Bedingungen zunehmender Automatisierung der Produktion darauf an, "die Anlernfähigkeit, und nicht bereits tätigkeitsspezifische Fertigkeiten auszubilden, um die Mobilität und Flexibilität der Arbeitskraft für die jeweils anlagespezifischen und damit von Betrieb zu Betrieb differierenden Automationsarbeiten zu sichern" (Mendner 1975a, S.227).
- 45) Vgl. zur Bedeutung und Funktion der Gewichtung Kap.2.

- 46) "Sie (die analytische Arbeitsbewertung, J.Sch.) ist generell anwendbar in allen Phasen der technologischen Entwicklung und für alle Tätigkeitsbereiche. Ihre verstärkte Anwendung im letzten Jahrzehnt ist allerdings zum großen Teil der technologischen Entwicklung geschuldet" (Mendner 1975a, S.231).
- 47) Handwerkliche Arbeitsweise, das bedeutet, geringe Produktivität und folglich mit wachsenden Aufgaben zwangsläufig ein überproportionales Wachstum der Angestelltenzahlen (vgl. Lutz 1975, S.12). Eine Produktivitätssteigerung konnte auch auf diesem Sektor nur durch die Revolutionierung des Arbeitsmittels erreicht werden, technische Fortschritte vor der Automatisierung veränderten den Hilfsmittelcharakter der Arbeitsmittel nicht.
- 48) Jaeggi/Wiedemann begründen den niedrigen Organisationsgrad der Büroarbeit vor der Automatisierung u.a. damit, daß die jeweiligen Bürochefs alle bisherigen Versuche, die Arbeitsorganisation der Technisierung anzupassen, verhindert hätten. "Die (die Bürochefs, J.Sch.) haben sämtliche oder die wichtigsten Stufen der Tätigkeiten ihres Abteilungs Bereichs selbst durchlaufen und erleben höchst ungern eine Herabsetzung ihres 'Lebenswerkes'" (Jaeggi/Wiedemann 1963, S.226). Aus der Fülle ähnlicher Aussagen sei noch die folgende aus einem Artikel der Frankfurter Rundschau herausgegriffen, dort heißt es: "Der Versuch, eine andere Arbeitsverteilung vorzunehmen scheiterte meistens an der Unzulänglichkeit der vorbereitenden Maßnahmen und am Widerstand der Angestellten" (FR. 19.10.71, S.7). Eine Erklärung, warum die Angestellten mit der Einführung der EDV ihren Widerstand plötzlich aufgegeben haben sollen, findet sich nirgends.
- 49) Die verstärkte Anwendung von Lohnanreizsystemen (MTM usw.) im Bereich der Textverarbeitung (vgl. dazu u.a. Möller 1976, S.11) widerspricht dieser Einschätzung Fürstenbergs nicht, da sie im wesentlichen der ungleichzeitigen Entwicklung der verschiedenen Bürobereiche geschuldet ist, d.h. mit der Schließung der technologischen Lücke aufgehoben werden kann und außerdem betraf sie eine Tätigkeit, die schon mit der Einführung der Schreibmaschine aus der eigentlichen Sachbearbeitung herausgenommen wurde (vgl. dazu unsere Ausführungen weiter oben).

Zu Kapitel 2:

- 1) Alle Zitate im folgenden von Bieding/Wendler (1971).
- 2) Die Verfahren der Arbeitsbewertung unterteilen sich im wesentlichen in die Methoden der summarischen und der analytischen Arbeitsbewertung.
- 3) "Insoweit ist jede Arbeitsbewertung nichts anderes als die Installierung von Ordnungselementen für die Gehaltsstufung, die die Anschauung der beteiligten Kreise und Personen präzisiert, systematisiert und - soweit es geht - versachlicht" (Bieding/Wendler 1971, S.11).
- 4) Die summarische Arbeitsbewertung ist die (heute noch) gebräuchlichste, fast allen Branchentarifverträgen zugrundeliegende Methode der Arbeitsbewertung; sie unterscheidet sich dadurch von der analytischen Arbeitsbewertung, "daß sie die einzelnen Arbeitsplätze (einschließlich der auf ihnen zu verrichtenden Tätigkeiten) durch eine Gesamteinschätzung ihrer Anforderungen und Belastungen (= Arbeits-schwierigkeiten) vergleicht" (Bieding/Wendler 1971, S.15).
- 5) "Nur die hinter der Arbeit stehenden 'qualitativen' Anforderungen und Belastungen werden von der aAB zum Feststellen des Arbeitswertes berücksichtigt. Der Arbeitswert reflektiert demnach die einer Arbeit immanenten Anforderungen und Belastungen, welche ihrerseits wiederum die Arbeits-schwierigkeit ausmachen" (Bieding/Wendler 1971, S.24).
- 6) Die Gewichtung ist nach Bieding/Wendler dann brauchbar, "wenn sie von allen Beteiligten anerkannt wird und sich in der Praxis bewährt. Sie muß gegebenenfalls von Zeit zu Zeit veränderten Wertvorstellungen der Parteien angepaßt werden" (Bieding/Wendler 1971, S.36).
- 7) Es wird also von vornherein darauf verzichtet, mit klar abgegrenzten Stufendefinitionen zu bewerten. "Damit wird den Beurteilern ein erheblicher Ermessensspielraum eingeräumt, den sie im selben Umfange beim Stufenwertzahlverfahren nicht haben" (Bieding/Wendler 1971, S.54).
- 8) Die Ausnahmen werden weiter unten (Kap.3) im Zusammenhang mit weiteren Rechtsfragen der analytischen Arbeitsbewertung behandelt.
- 9) Paasche (1974) geht davon aus, daß sich die Personalkosten in der Regel mit der Einführung der Arbeitsbewertung erhöhen (vgl. S.103).
- 10) Vgl. neben Schoppe 1963 u.a. auch Möller 1974, S.25.
- 11) Wir orientieren uns im folgenden an Schoppe 1963, S.18 ff.
- 12) Eine Vereinfachung der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung ist hierdurch sowohl dann möglich, "wenn die analytische Arbeitsbewertung in einem Unternehmen bereits eingeführt ist als auch dann, wenn sie erst eingeführt

werden soll" (Schoppe 1963, S.18 f.).

- 13) "Die Forderung der 'Bestimmtheit' und 'Gleichartigkeit' ergibt sich also einerseits aus der Übereinstimmung der fachlichen und arbeitstechnischen Charakteristik, andererseits aus der Übereinstimmung mehrerer Anforderungsarten bei allen in einer Rahmenarbeitsbeschreibung zusammengefaßten Tätigkeiten" (Schoppe 1963, S.19).
- 14) Diese Vorgehensweise darf nicht mit der weiter oben angesprochenen Bewertung von "Richtbeispielen" verwechselt werden, die im Anfangsstadium einer Arbeitsbewertung im wesentlichen der Erprobung eines Verfahrens dient. Allerdings dürften in der Regel für die "Richtbeispiel-Sammlung" und für die "Rahmenarbeitsbeschreibung" dieselben Arbeitsbeschreibungen herangezogen werden.
- 15) "In der Regel dürfte es dann noch als wirtschaftlich vertretbar angesehen werden, eine Rahmenarbeitsbeschreibung aufzustellen, wenn solche Tätigkeiten lediglich zwei- oder dreimal vorhanden sind (...). Bei größerer Anzahl bestimmter und gleichartiger Tätigkeiten ändert sich das Verhältnis weiter zugunsten der Rahmenarbeitsbeschreibung" (Schoppe 1963, S.19).
- 16) Vgl. dazu unsere Behandlung weiterer "menschlicher Fragen" in Kap.5.
- 17) Vgl. dazu die Ausführungen zur Arbeits(platz)beschreibung in Kap.4.
- 18) Die tariflichen Bestimmungen zur Durchführung einer Arbeitsbewertung sehen in der Regel eine paritätische Bewertungskommission vor. Lorenz/Neumann (1966) berücksichtigen diese Möglichkeit in ihren Vorschlägen für eine Mitarbeiterauswahl nicht.
- 19) Die Kommission nennt folgende Schwerpunkte der Information:
 - Grundsätze der Analyse und Bewertung
 - Praktische Durchführung
 - Umwandlung des Arbeitswertes in Geld"(Hagner u.a. 1971, S.36).
- 20) "Die Befürworter einer großen Zahl von Merkmalen streben an, möglichst alle vorkommenden lohnbestimmenden Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Das wird allerdings durch eine schwierigere Handhabung und mangelnde Flexibilität solcher Verfahren erkauft. Die Befürworter einer möglichst kleinen Zahl von Merkmalen (es geht dabei um vier bis sechs) weisen nach, daß wenige Merkmale ausreichen, um eine zufriedenstellende Korrelation zwischen den relativen Lohnsätzen und den lohnbestimmenden Gesichtspunkten zu erzielen (Pornschnegel 1967, S.60).
- 21) "Da die Arbeitsbewertung in erster Linie die Voraussetzungen für eine schwierigkeitsgerechte Ordnung der Löhne liefern soll, müssen vor allem die Anforderungen ausgewählt werden, die lohnbestimmend sind. Eine analytische Arbeitsbewertung muß also auf den lohnbeeinflussenden und lohnbe-

stimmenden Gesichtspunkten und Faktoren aufbauen, wenn sie einen praktischen Wert haben soll" (Pornschnegel 1967, S.57).

- 22) Bei der analytischen Arbeitsbewertung von Angestellten spielen die Umgebungseinflüsse für den Gesamtarbeitswert eine noch geringere Rolle, als bei den Verfahren für gewerbliche Arbeitnehmer.
- 23) So umfaßt etwa eine komplexe Tätigkeit möglicherweise eine größere Zahl relevanter Merkmale als eine vergleichsweise einfach strukturierte Tätigkeit.
- 24) Vgl. dazu Kap.4.
- 25) Die Berücksichtigung der genannten Aspekte kann für die Anwendung der Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der Personalpolitik durchaus notwendig sein. Vgl.dazu auch Kap.4.
- 26) Fast alle neueren Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung gehen von den Bedingungen der "Vollbeschäftigung" aus und sind folglich auch auf diese Arbeitsmarktlage zugeschnitten; in diesen Verfahren sind aber eine Reihe von Möglichkeiten angelegt, die ihre Zweckmäßigkeit erst unter den Bedingungen großer Arbeitslosigkeit entfalten können. Vgl.dazu Kap.6.
- 27) Florin (1972) unterscheidet zwischen persönlichkeits- und aufgabenbezogenen Anforderungen: "Ersetzt man den Ausdruck Anforderungen entsprechend seinem Inhalt durch die Bezeichnung 'Eigenschaften', so zeigt sich, daß 5 der 6 Anforderungsgruppen (des 'Genfer Schemas', J.Sch.) persönlichkeitsbezogener Natur sind und einen ('Arbeitsbedingungen') aufgabenbezogenen Charakter trägt" (S.17). Florin (1972), der nach eigener Aussage Gelegenheit hatte, "als Assistent der Personaldirektion eines großen Konzerns der schweizerischen Maschinenindustrie Einblick in die mannigfaltigen Probleme der Personalpolitik zu gewinnen" (Lebenslauf ohne Seitenangabe), macht den Vorschlag, grundsätzlich auf alle persönlichkeitsbezogenen Anforderungsarten zu verzichten und "in den Merkmalskatalog ausschließlich aufgabenbezogene Anforderungen aufzunehmen, da diese allein eine reale Bezugsbasis darstellen" (Florin 1972, S.66 f.). "Ausgangspunkt für die Anforderungsbildung sind hier die Aufgabenelemente, d.h. die Objekte, Hilfsmittel, Verrichtungen, Räume und Zeiten. Ein typisches Beispiel für diese Betrachtungsweise ist die in den meisten Bewertungssystemen auftretende Anforderung 'Umgebungseinflüsse'" (Florin 1972, S.16).
- 28) Nach Meurer (1962) "spaltet sich der Begriff 'Interdependenz' in 2 Teile auf:
a) die beabsichtigte Interdependenz, 'Verknüpfung' genannt,
b) die unbeabsichtigte Interdependenz, 'Doppelbewertung' genannt" (S.87).
- 29) Bieding/Wendler (1971) berücksichtigen die Möglichkeit einer Doppelbewertung überhaupt nicht.

- 30) "Der Korrelationskoeffizient r ist ein Maß für den Zusammenhang zweier variabler Größen, er kann je nach Art des Zusammenhangs alle Werte zwischen ± 1 annehmen: $r = 0$ bedeutet kein Zusammenhang (...). Damit beantwortet die Korrelationsanalyse der Merkmale nicht nur die Frage, ob ein Zusammenhang und damit eine Doppelbewertung besteht; sie gibt auch gleichzeitig ein Maß für die Straffheit des errechneten Zusammenhanges an" (Johann 1964, S.218).
- 31) Die Untersuchung beruht auf zehn bewerteten Arbeiten, die zufällig ausgewählt wurden. Eine andere Untersuchung von 37 Arbeiten ergab allerdings ähnliche Ergebnisse (vgl. Johann 1964, S.218 f.).
- 32) Vgl. u.a. die Umweltbelastungen.
- 33) "Begriffliche Überschneidungen von Anforderungen der Arbeitsaufgabe an den Arbeitenden müssen vermieden werden, um die Gefahr auszuschalten, daß Schwierigkeitsmerkmale übersehen oder mehrmals bewertet werden. Auch muß auf Merkmale verzichtet werden, die sich schwer definieren oder anschaulich machen lassen" (Paasche 1974, S.37).
- 34) So sieht Wibbe (1966) in der "Zeit" eine adäquate Maßgröße für die Anforderungsart "Fachkenntnisse", "und zwar sowohl bei der Ausbildung als auch in Bezug auf die Berufserfahrung nach Abschluß der Berufsausbildung. In beiden Fällen werden die Stufenunterschiede vielfach anhand der jeweils benötigten Zeiten bestimmt" (S.66). Ansonsten spielt die Zeit eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der Belastungsdauer folgender Anforderungsarten: Arbeitsschwere, Aufmerksamkeit, Temperatur, Wasser, Feuchtigkeit, Schmutz, Staub sowie anderer Umgebungseinflüsse (vgl. Wibbe 1966, S.66).
- 35) Vgl. auch Bartenwerfer u.a. 1963, S.19.
- 36) Von dieser Unterscheidungsmöglichkeit hängt die Bestimmung der psychischen Belastung in den verschiedenen Anforderungsarten ab.
- 37) So unterteilen z.B. Euler und Stevens (1965) die frühere Anforderungsart "Aufmerksamkeit" in
 - a) psychische Anspannung (innere Anspannung),
 - b) einförmige Tätigkeit (Monotonie),
 - c) Bereitsein zum Tätigwerden" (S.11).
- 38) "Entsprechend dem Wesen der menschlichen Leistung reichen zu ihrer Bestimmung messende und zählende Verfahren, wie sie für die betrieblichen Sachleistungen anwendbar sind, nicht aus. Deshalb wurden die Methoden der Beobachtung und Beschreibung, des systematischen Schätzens und Vergleichens (...) entwickelt und ausgebaut" (Bramesfeld 1947a, S.104).
- 39) Weil mit der analytischen Arbeitsbewertung nicht die individuelle Leistung, sondern nur der Schwierigkeitsgrad erfaßt werden soll "den die Arbeit bei normaler Verrichtung aufweist, (...) liegt der Arbeitsbewertung die menschliche Normalleistung zugrunde" (Wibbe 1966, S.66).

- 40) "Je nach den Vorschriften der Tarifverträge braucht es dabei durchaus nicht immer um eine normale menschliche Leistung als vorgestellte Bezugsgröße zu gehen. Es kann sich ebenso gut auch beispielsweise um eine Standardleistung oder eine 'faire Tagesleistung' (a fair day's work) handeln" (Pornschlegel 1967, S.61).
- 41) Die Möglichkeit, daß ein 'Arbeitsbewerter' evtl. auch zu niedrig einstufen könnte, um es etwa mit seinem Arbeitgeber nicht zu verderben, wird in diesem Zusammenhang nicht erörtert.
- 42) In der Teamarbeit selbst sieht Wibbe (1966) schon den Zwang zur Selbstdisziplin angelegt. "Fehlurteile aufgrund von Launen, die bei selbständigem Urteilen vielleicht vorkommen, dürften durch die Disziplin der Gemeinschaftsarbeit vermieden werden" (S.69).
- 43) Nach Pornschlegel (1967) bleibt ein Ermessensspielraum in allen Anforderungsarten, "wo nicht rein physikalische Größen (wie beispielsweise Lärmstärke, -frequenzen und Dauer) zur Diskussion stehen" (S.62).
- 44) "Das Wertregister ist ein Katalog, der für jede definierte Stufe einer Anforderungsart eine Liste der dort eingestuften 'Richtbeispiele' enthält. Die Bewertungsbegründung muß dann in der Sammlung der Beispiele nachgeschlagen werden" (Pornschlegel 1967, S.62).
- 45) "So kann beispielsweise einer sehr hohen Belastung durch 'Lichtmangel oder Blendung' nicht das gleiche Gewicht für die Lohnfindung eingeräumt werden, wie einer sehr hohen Anforderung an die (...) Hitzebelastung in einem Stahlwerk" (Pornschlegel 1967, S.67).
- 46) Nach Knebel (1971a) werden diese beiden "unterschiedlichen Gewichtungsarten auch 'innere und äußere Gewichtung' oder 'horizontale und vertikale Gewichtung' genannt" (S.145).
- 47) Hennecke (1965) stellt nach Rücksprache mit Bauer fest, daß der Grundgedanke der direkten Gewichtung darin besteht, "die Anzahl der Anforderungsarten so zu wählen, daß bei gleicher maximaler Wertzahl je Anforderungsart ein brauchbares Gesamtergebnis zu erwarten ist. Dies ist etwas anderes als die Auffassung, wonach beim Verfahren von Breuer-Brengel die Absicht bestünde, jeder Anforderungsart die gleiche höchstmögliche Wertzahl zuzuteilen, ohne dabei zu beachten, daß die Anzahl der ausgewählten Anforderungsarten mit zum Endergebnis beiträgt und beitragen soll" (S.42).
- 48) Nach Knebel (1971a) ist die Arbeitsbewertung erst "mit der Einführung von direkt gewichteten Bewertungsmerkmalen zum zuverlässigen Instrument einer gesunden Lohnordnung geworden" (S.146 - Hervorhebung J.Sch.).
- 49) REFA (1973) definiert die getrennte Gewichtung wie folgt: "Bei der getrennten Gewichtung wird die Gewichtung der Anforderungsarten zueinander im Anschluß an das Bestimmen der Rangplatz-Nummer oder Stufenzahl durch Multiplikation

mit den Gewichtungsfaktoren berücksichtigt. Das Ergebnis dieser Multiplikation ergibt den Anforderungswert" (S.78).

- 50) "Bei gebundener Gewichtung ist die Gewichtung der Anforderungsarten zueinander in den Rangplatz-Nummern und Stufenzahlen bereits berücksichtigt. Man erhält beim Bewerten unmittelbar die Anforderungswerte" (REFA 1973, S.78).
- 51) Daneben sind auch die Bezeichnungen "feste und unabhängige Gewichtung" oder "offene und verschlüsselte Gewichtung" üblich (vgl. Knebel 1971a, S.146, bzw. REFA 1973, S.78).
- 52) In den niedrigeren Einführungskosten sieht Meurer (1962) auch den Grund dafür, daß diese Form der Gewichtung "in der Praxis bei weitem am häufigsten anzutreffen (ist)" (S.124).
- 53) "In jedem Falle muß sich der Verlauf der Punktwerte innerhalb der Merkmalstufen an den betrieblichen oder branchenbedingten Gegebenheiten ausrichten, da er weitgehend von der Verteilung der Tätigkeitsarten im jeweiligen Unternehmen abhängt" (Zander 1970a, S.39).
- 54) Noch 1953 sah Wibbe allenfalls "einen gewissen Zusammenhang zwischen der Seltenheit von Arbeitsqualifikationen und dem wirtschaftlichen Wert von Arbeitsaufgaben oder der bei Erfüllung dieser Aufgaben geforderten Beanspruchungen" (Wibbe 1953, S.37 - Hervorhebung J.Sch.).
- 55) Die Anforderungsart "Fachkenntnisse" hat sich vor allem deshalb "als Bezugsgröße für die Quantifizierung aller übrigen Anforderungsarten als zweckmäßig erwiesen" (Euler/Stevens 1965, S.14), weil dieses Merkmal "durch eine lange Entwicklung so sehr als lohnbestimmender Faktor in das Bewußtsein der Arbeitenden eingegangen (ist), daß man es als Maßstab für die Bedeutung der übrigen lohnbestimmenden Gesichtspunkte wählen kann" (Wibbe 1966, S.59).
- 56) "Man kann an Stelle dieser Verhältniszahl auch einen 'Faktor' benutzen; diesen erhält man, indem man die Verhältniszahl durch 100 teilt" (Euler/Stevens/Schilling/Schoppe 1955, S.16).
- 57) Nach Möller (1974) gilt dies für alle Formen der Gewichtung einschließlich der Wertigkeit (vgl. S.58). Vgl. dazu u.a. Pornschlegel (1967), S.69; Lorenz 1975, S.45; Knebel 1971a, S.147.
- 58) Auf der Internationalen Konferenz über Arbeitsbewertung vom 29.9. bis 2.10.1969 in Amsterdam wurden in Thesenform die "Grundsätze zur analytischen Arbeitsbewertung", besser bekannt als "Amsterdamer Thesen" aufgestellt. Zur Gewichtung wurde in der These 4b folgendes ausgesagt: "Im Sinne des umfassenden Systems (der Arbeitsbewertung, J.Sch.) ist eine Gewichtung vorzusehen. Diese ist mittelfristig geänderten Verhältnissen anzupassen.
Zur Festlegung der Gewichtung sind beide Wege,
- vorwärts, d.h. empirisch durch 'ausprobieren' und
- rückwärts, d.h. ausgehend von einer festgelegten Rangfolge

und mit Hilfe von mathematischen Methoden möglich" (Zander 1970a, S.175).

- 59) Knebel (1971b) befindet sich damit in Übereinstimmung mit Zander (1970a), der fordert, daß "die Gewichtung eines Bewertungssystems (...) neben außerbetrieblichen und lohnpolitischen Einflüssen (auch) die Gegebenheiten des jeweiligen Betriebes berücksichtigen (sollte)" (S.35).
- 60) "Für diese Aufgabe hat es sich bewährt, jedem Mitglied (des Bewertungsausschusses, J.Sch.) die Möglichkeit zu geben, unabhängig voneinander Gewichtungsvorschläge zu machen" (Knebel 1971a, S.146).
- 61) "Eine hohe Gewichtung des geistigen Könnens wird für ein Forschungsunternehmen so bedeutungsvoll sein wie eine hohe Gewichtung des körperlichen Könnens - auch oft Handfertigkeit genannt - für die Schweizer Uhrenindustrie" (Knebel 1971b, S.196).
- 62) Vgl. dazu u.a. Langen 1960, S.56.
- 63) "- Der niedrigste Lohn, der an einem Arbeitsplatz (auch nach Arbeitsbewertung) noch gezahlt werden kann, ist derjenige, welcher von den Arbeitsplatzinhabern bei der bestehenden Arbeitsmarktlage eben noch hingenommen wird, ohne daß sie den Arbeitsplatz verlassen. Die obere Grenze liegt bei dem höchsten Lohnsatz, welchen der Arbeitgeber im Hinblick auf die Arbeitsmarktsituation für eben noch vertretbar hält.
- Betrieblich gilt als Untergrenze diejenige Erhöhung der Gesamtlohnsumme, welche die Gewerkschaft bzw. der Betriebsrat als 'Mindestprämie' für die Einführung der Arbeitsbewertung als gerade noch tragbar ansieht. Die Obergrenze liegt bei derjenigen Erhöhung der Gesamtlohnsumme, welche der Arbeitgeber unter den gegebenen Umständen eben noch für notwendig oder zweckmäßig erachtet" (Pornschnegel 1967, S.145 f.).
- 64) Vgl. dazu die Forderung der IG Metall nach periodischer Offenlegung der Entwicklung der Lohnstruktur in der Tarifauseinandersetzung in NW/NB 1977/78.
- 65) Es wird sich im letzten Kapitel zeigen, daß das Kräfteverhältnis der Tarifvertragsparteien, nicht zuletzt durch den Mechanismus des Arbeitsbewertungssystems selbst, eine Lohnminderung an einem Einzelarbeitsplatz nicht verhindern kann.
- 66) Die Möglichkeiten, die Ergebnisse der Arbeitsbewertung in bestehende Lohnsysteme einzuordnen, werden von Euler (1961) ausführlich dargestellt.
- 67) Auch Hennecke (1965) sieht "durch die Umrechnung der Arbeitswerte in Lohn nahezu jede Möglichkeit der Gestaltung der Lohnlinie gegeben" (S.64).
- 68) Die Untersuchung hat gleichfalls ergeben, "daß vorwiegend progressiver Wertzahlverlauf zu den als richtig empfunde-

nen Ergebnissen führt" (Hennecke 1965, S.52).

- 69) Allerdings können "durch eine nachträglich angewandte progressive Lohnlinie unrichtige Bewertungen auf Grund von ausschließlich linearem Wertzahlverlauf nicht kompensiert werden (...) Die progressive Lohnlinie dehnt den durch den Wertzahlverlauf bestimmten Abstand der Lohnsätze nur auseinander; eine degressive würde den Abstand nur vermindern" (Hennecke 1965, S.52).

Zu Kapitel 3:

- 1) "Das reale, für das Verhalten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern maßgebende Recht findet sich nur teilweise in den Gesetzestexten; zahllose, oft außerordentlich wichtige Regeln wurden erst durch die Arbeitsgerichte, speziell durch das BAG entwickelt" (Däubler 1976, S.20).
Däubler spricht, bezogen auf "höchststrichterliche Urteile" sogar von einer übergesetzlichen Rechtsquelle und warnt gleichzeitig zu Recht davor, sich etwa im Streitfalle "allein mit dem Argument, das Gesetz treffe in Wahrheit eine andere Regelung, über die bisherige Rechtsprechung des BAG hinwegzusetzen" (S.21).
- 2) Liegt keine eindeutige, d.h. in verschiedenen Urteilen durch höhere Gerichte bestätigte Rechtsprechung zu einem Problem vor, so orientiert sich die Praxis meist an Auffassungen (Meinungen), "die von 'anerkannten' Rechtswissenschaftlern in Lehrbüchern, Kommentaren, Monographien und Aufsätzen vertreten werden" (Däubler 1976, S.23).
Die Frage nach der Legitimation der so zustande gekommenen "(vor-)herrschenden" Meinung, die ja nicht unerheblichen Einfluß auf die Rechtsprechung nimmt, kann an dieser Stelle nicht erörtert werden. Es soll allerdings auch nicht unterschlagen werden, daß die herrschende Meinung heute im Arbeitsrecht ganz wesentlich von solchen Leuten geprägt wird, die diese auch schon gestern - in der Zeit von 1933-45 - prägten (u.a. Hueck, Nipperdey, Nikisch, W.Siebert, Dietz, Desch und als deren Schüler heute Richardi, Wiese, Löwisch u.a., vgl. Wahsner 1974, S.369 ff.).
- 3) Vgl. Gaul 1962, S.405
- 4) Für die metallverarbeitende Industrie wurde 1969 folgender Anteil der durch Tarifvertrag von der analytischen Arbeitsbewertung erfaßten Arbeitnehmer festgestellt (ausgewählte Tarifbereiche):

Bayern	35 %	
Nordrhein-Westfalen	2 %	(Verfahren wurde erst 1967 festgelegt)
Nordwürttemberg-Nord-		
baden	90 %	
Südbaden	63 %	
Rheinland-Pfalz	50 %	(vgl. Paasche 1974, S.58).
- 5) § 2 Tarifvertragsparteien. "(1) Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern" (Hervorheb. J.Sch.).
- 6) Auf den Komplex "betriebsnahe Lohnpolitik" wird an anderer Stelle noch ausführlicher eingegangen.
- 7) "Die tariflichen Vorschriften zur Grundlohndifferenzierung (Eingruppierung des einzelnen Arbeiters oder Angeestellten in eine bestimmte Lohn- oder Gehaltsgruppe) sehen vielfach die volle Mitbestimmung des Betriebsrates vor, im Gegensatz zu den schwächeren Mitwirkungsrechten nach § 99" (Siebert/Degen 1975, S.236).

- 8) Vgl. die BAG-Beschlüsse vom 15.1.1950 in AP Nr.3 zu § 56 BetrVG 1952 und vom 31.11.1964 in AP Nr.25 zu § 56 BetrVG 1952
- 9) Vgl. dazu und zu § 4 Abs.3 TVG weiter unten die Ausführungen zum "Günstigkeitsprinzip".
- 10) "Neben der Aufstellung bzw. Einführung (von Entlohnungsgrundsätzen und Entlohnungsmethoden, J.Sch.) werden jetzt auch die Anwendung und Änderung besonders hervorgehoben" (Wiese 1975, S.83).
- 11) Vgl. dazu auch verschiedene Stellungnahmen von Herschel (1968, S.129 ff. und 1969, S.65 ff.), der eine Differenzierung zwischen "formellen" und "materiellen" Arbeitsbedingungen für ungerechtfertigt hält.
- 12) Ähnlich Fitting u.a. (1974), die unter Anwendung der Entlohnungsmethode eine ständige Fortentwicklung eben dieser Methode durch die Verwertung neuer Erkenntnisse verstehen (vgl. S.804).
- 13) Gegen diese Auffassung, die u.a. auch noch von Dietz (1967, Anmerkung zu § 56, S.172 ff.) vertreten wurde und sich auch in einigen BAG-Entscheidungen wiederfand, haben vor allem gewerkschaftlich orientierte Autoren wiederholt Stellung bezogen. Vgl.u.a. Herschel (1967, S.65 ff.) sowie (1969, S.65 ff.).
- 14) Rumpff (1972) hält die Frage, ob der § 87 Abs.1 Ziffer 10 auch die materiellen Arbeitsbedingungen umfaßt, für so umstritten, daß sie "letztlich von der höchstrichterlichen Rechtsprechung entschieden werden muß" (S.71).
- 15) "Bereits mit der Auswahl der Anforderungsarten und noch mehr mit der Gewichtung (...) sind materielle Auswirkungen verbunden" (Bieding/Wendler 1971, S.71).
- 16) Die Sperrfunktion des § 77 Abs.3 BetrVG soll angeblich verhindern, "daß eine einmal von den Sozialpartnern aufgegriffene und nach deren Auffassung zufriedenstellend gelöste Frage erneut auf der betrieblichen Ebene Gegenstand sozialpolitischer und arbeitstechnischer Auseinandersetzungen wird" (Gaul 1962, S.406).
- 17) "Ob der konkrete Betrieb tarifgebunden ist, spielt keine Rolle; es kommt allein darauf an, ob er in einem Tarifbereich liegt, in dem die Arbeitsbedingungen üblicherweise durch Tarifvertrag geregelt werden" (Biedenkopf 1964, S.279).
- 18) Beide Schranken stehen nicht deckungsgleich nebeneinander, sondern unterscheiden sich in Anwendungsbereich und Strenge der Wirkung (vgl. Eickelberg 1973, S.148, sowie Hueck/Nipperdey 1970, S.1396 f.).
- 19) Unter diesem Blickwinkel wird auch verständlich, weshalb die Frage des Initiativrechtes des Betriebsrates in den einschlägigen Kommentaren und in verschiedenen BAG-Ent-

scheidungen schon im Rahmen des alten § 56 BetrVG 1952 relativ großzügig gehandhabt wurde. Heute wird daher auch die Frage des Initiativrechts des Betriebsrates "in der Literatur zum neuen Betriebsverfassungsgesetz sowohl für § 87 allgemein wie § 87 I Nr.10 BetrVG speziell ganz überwiegend bejaht" (Löwisch 1973, S.1750). Vgl. dazu auch Nickel 1975, S.252 ff. und Föhr 1975, S.353 ff.). Entscheidend ist dabei aber eben nicht mehr "die Besonderheit des Initiativrechts, sondern das bisher noch wenig gesicherte Verhältnis des Mitbestimmungsrechts zum mitbestimmungsfreien Bereich bei der Regelung der Arbeitsentgelte" (Richardi 1976, Anm. zu § 87 BetrVG 1972, Bl. 424). Trotz des durch § 77 Abs.3 weitgehend ausgedehnten und gesicherten mitbestimmungsfreien Bereichs wird auch heute noch versucht - und dies soll hier ausdrücklich angemerkt werden - dem Betriebsrat das Initiativrecht grundsätzlich abzusprechen. So wird nach Reuter (1976) der Zweck der Mitbestimmung verfehlt, wenn der Betriebsrat ein bisher bestehendes individualrechtliches durch ein kollektives Lohnsystem ersetzen wolle; in diesem Fall würde die Mitbestimmung nicht mehr zum Schutz der Arbeitnehmer, sondern zu deren Bevormundung eingesetzt, womit ein Verstoß gegen den § 75 Abs.2 BetrVG, der die freie Entfaltung der Persönlichkeit im Betrieb gewährleisten solle, vorläge (vgl. S.17).

- 20) Eickelberg (1973) verweist in diesem Zusammenhang auf den BAG-Beschluß v. 15.5.1964 in AP Nr.5 zu § 56 BetrVG 1952.
- 21) Nach Quasten (1971) ist der "Abschluß von Betriebsvereinbarungen bei bestehender Tarifüblichkeit schlechthin unzulässig (...), unabhängig davon, ob es sich um den Abschluß von Betriebsvereinbarungen in einem tarifgebundenen oder nicht tarifgebundenen Betrieb handelt" (S.113).
- 22) Eickelberg (1973) verweist allerdings auf einen Teil des Schrifttums, wonach bei konsequenter Fortführung der Monopoltheorie durch den Tarifvorrang des § 77 Abs.3 auch eine Betriebsabsprache auszuschließen sei (vgl. S.150).
- 23) Die von Thiele (1975, Anm.82 zu § 77) erwähnte Erscheinung, daß eine Reihe von Betriebsvereinbarungen existieren und praktiziert werden, "die sich über § 77 Abs.3 hinweggesetzt haben", ist praktisch ohne rechtliche Bedeutung (sofern keine betriebliche Übung vorliegt), wenn man bedenkt, daß diese Vereinbarungen jederzeit auf Antrag des Arbeitgebers durch ein Arbeitsgericht für nichtig erklärt werden können.
- 24) Nach Quasten (1971) wollte der Gesetzgeber mit der Sperrwirkung des § 59 BetrVG 1952 bzw. 77 Abs.3 BetrVG 1972 vor allem das Konkurrenzproblem zwischen den Trägern der kollektiven Ordnungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene lösen, d.h. er wollte den Koalitionen ihre in Art.9 Abs.3 des Grundgesetzes zugeordnete Funktion als Ordnungsfaktoren durch die Gewährung eines Zuständigkeitsmonopols stärken (vgl. S.93 ff.).
- 25) Auf die unter diesen Umständen fragwürdig gewordene "Werbewirkung" des Tarifvorranges kann in diesem Zusammenhang

nicht eingegangen werden (vgl. dazu Eickelberg 1973, S.154 f. und Biedenkopf 1964, S.281).

- 26) Diese Möglichkeit sollte nach Siebert (1972) "die Gewerkschaften ermuntern, künftig stärker auf die Hineinnahme von Öffnungsklauseln in die Tarifverträge hinzuwirken (...), ergeben sich (daraus doch) neue Anknüpfungspunkte für die seit vielen Jahren geforderte und so notwendige betriebsnahe Tarifpolitik. Auf diese Weise könnten durch Betriebsvereinbarungen auch Festlegungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen durchgesetzt werden, die im BetrVG nicht erwähnt sind" (S.140).
- 27) Eine solche Regelung ist nach Thiele (1975) "genau genommen, auch dann nicht möglich, wenn der Tarifvertrag ergänzende Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt" (§ 77 Abs.3 Satz 2). Ergänzende Regelungen füllen die tarifliche Regelung aus, können sie aber nicht verändern, "auch nicht zugunsten der Arbeitnehmer" (Anm.58 zu § 77 BetrVG).
- 28) Löwisch (1973) verweist auf die Möglichkeit, "eine solche Regelung im Wege der freiwilligen Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG zu treffen" (S.1749).
- 29) Enthält die Betriebsvereinbarung keine Regelung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Durchführung der Arbeitsbewertung, so ergibt sich schon aus der Formulierung von § 77 Abs.1 BetrVG 1972 ("Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, auch soweit sie auf einem Spruch der Einigungsstelle beruhen, führt der Arbeitgeber durch, es sei denn, daß im Einzelfall etwas anderes vereinbart ist"), daß der Betriebsrat von der konkreten Durchführung der Arbeitsbewertung ausgeschlossen bleibt.
- 30) Die Betriebsvereinbarung ist ein notwendiges Instrument der innerbetrieblichen Rechtsetzung. Aufgrund ihrer normativen Wirkung ist sie "zugleich die praktisch wichtigste Ausübungsform der Mitbestimmung" (Thiele 1975, Anm.5 zu § 77 BetrVG).
- 31) Vgl. dazu auch Gaul 1962, S.407.
- 32) An anderer Stelle wird der Zweck einer solchen Beteiligung noch deutlicher; Wibbe (1966) schreibt: "Je mehr man die Bewertungsarbeit zu ihrer (der Arbeitnehmer, J.Sch.) eigenen Sache macht, um so größer wird das Vertrauen der Belegschaft in die Ergebnisse der Arbeitsbewertung sein. Beschwerden über falsche Einstufungen lassen sich so in kleinem Rahmen halten. Eine dogmatische Einstellung zur Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Arbeitsbewertung hilft nicht mit, die praktischen Betriebsprobleme zu lösen. In diesen Fragen ist eine gute Zusammenarbeit der zuständigen Vertreter der Betriebsleitung mit dem Betriebsrat und der Belegschaft notwendig" (S.151).
- 33) Besteht ein Initiativrecht des Betriebsrates wie im Falle des § 87 Abs.1 BetrVG 1972, so kann gemäß § 87 Abs.2 die angestrebte Regelung auch der Einigungsstelle zur Entscheidung vorgelegt werden (vgl. u.a. Gester-Isenhardt

1974, S.80 ff.).

- 34) Nach § 80 Abs.1 Ziffer 1 BetrVG hat der Betriebsrat folgende, auch für die Arbeitsbewertung relevante Aufgaben:
"(1) darüber zu wachen, daß die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden".
Dabei ist der Betriebsrat befugt, sich vom Arbeitgeber die notwendigen Unterlagen zur Prüfung vorlegen zu lassen. "Zu diesen Unterlagen der Arbeitsbewertung gehören sowohl die Arbeitsbeschreibungen als auch die schriftlichen Festhaltungen darüber, warum diese oder jene Einstufung vorgenommen worden ist" (Wibbe 1966, S.150).
- 35) Die Hinzuziehung des Betriebsrates empfiehlt sich schon aufgrund der Bestimmungen des § 84 Abs.2, dort heißt es: "Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über die Behandlung der Beschwerde zu bescheiden und, soweit er die Beschwerde für berechtigt erachtet, ihr abzuhelpen" (Hervorheb. J.Sch.).
Nach Siebert und Degen (1975) bleibt damit aber "die Verpflichtung des Unternehmers, auf die Beschwerde zu reagieren, (...) juristisch völlig unvollkommen geregelt" (S.220).
Die Möglichkeit, eine Einigungsstelle anzurufen und damit eine verbindliche Entscheidung herbeizuführen, besteht folglich nur dann, wenn der Betriebsrat gemäß § 85 die Beschwerde annimmt.
- 36) "Die Trennung zwischen Regelungs- und Rechtsstreitigkeiten wird aufgehoben, wenn tariflich ein bestimmtes Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung mit zugehörigen methodischen Festlegungen vereinbart ist. (...)
Alle Streitigkeiten sind - bei vollständiger tariflicher Regelung - Rechtsstreitigkeiten und durch Arbeitsgericht zu entscheiden" (Bieding/Wendler 1971, S.79).
- 37) Der CDU/CSU-Entwurf stellte in Übereinstimmung mit Vorschlägen der DAG in einem ersten Teil - "Der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz und im Betrieb" - "dem Gesetz eine Art 'Grundrechtskatalog' der einzelnen Arbeitnehmer voran, um damit die Stellung der Einzelpersonlichkeit in der betrieblichen Organisation hervorzuheben, zu verbessern und ihre Entfaltungsmöglichkeit zu sichern" (Wiese 1975, S.6).
- 38) Auf die weitgehende Unwirksamkeit der "Individualrechte" (ohne Einschaltung des Betriebsrates) in Angelegenheiten der analytischen Arbeitsbewertung wurde bereits oben im Zusammenhang mit dem individuellen Beschwerderecht (§ 84) hingewiesen.
- 39) Lorenz (1975) erwähnt nur den ersten Teil der Informationspflicht des Arbeitgebers, ein Hinweis auf die Unterrichtungspflicht über Unfall- und Gesundheitsgefahren fehlt (vgl. S.13).
- 40) Vgl. dazu § 88 Abs.1,2,3 BetrVG "Freiwillige Betriebsvereinbarungen".

- 41) Diese zusätzlichen, noch nicht "üblicherweise" in Tarifverträgen festgelegten Regelungen können in "freiwilligen Betriebsvereinbarungen" verbindlich getroffen werden, sie sind allerdings - und dies gilt es hier zu bedenken - nicht durch den Betriebsrat erzwingbar. Vgl. dazu die Anmerkungen zu § 88 bzw. 76 Abs.6 bei Siebert/Degen (1975, S.243 bzw. S.195).
- 42) Eickelberg (1973) verweist auf einschlägige Arbeitsgerichtsurteile u.a. AP Nr.28 zu Art.12 GG und vom 29.5.1964 in AP Nr.24 zu § 59 BetrVG 1952 (vgl. S.103).
- 43) Thiele (1975) formuliert diese Wirkung des § 77 Abs.3 noch einmal unmißverständlich wie folgt:
"Ist ein Gegenstand tarifvertraglich geregelt oder üblicherweise geregelt, ist jede Betriebsvereinbarung unzulässig. Das Günstigkeitsprinzip gilt nicht. § 77 Abs.3 will den von den Tarifvertragsparteien einmal 'besetzten' Bereich ihnen vorbehalten und eine Konkurrenz mit den Betriebspartnern ausschließen. Auch günstigere Betriebsvereinbarungen sind daher unwirksam, soweit sie tariflich oder tarifüblich geregelte Gegenstände behandeln. § 77 Abs.3 Satz 1, der den Betriebspartnern die Zuständigkeit nimmt, geht § 4 Abs.3 TVG vor" (Anm.104 zu § 77 - Hervorheb. J.Sch.).
- 44) Vgl. auch die ausführliche Kommentierung der individualrechtlichen Anspruchsbegründung bei Fitting, Auffarth, Kaiser (1974, S.729 f.).
- 45) Nach Säcker (1967) beschränkt sich schon die Wirkung des § 59 BetrVG 1972 (§ 77 Abs.3 BetrVG 1972) weitgehend darauf, "Verbesserungen der Rechtsposition der Arbeitnehmer durch Betriebsvereinbarungen zu verhindern" (S.370).
- 46) Die Frage, ob nur "eindeutige" Tarifklauseln das Erfordernis der "ausdrücklichen" Erlaubnis von Betriebsvereinbarungen erfüllen können, ist umstritten - allerdings scheint sich im neueren Schrifttum die Ansicht von Hueck/Nipperdey (1970, Bd.II/2) durchzusetzen, wonach beiden Begriffen eine durchaus unterschiedliche Bedeutung zukomme (vgl. S.1397 f. Anm.48). Siehe dazu Eickelberg 1973, S.145 und Säcker 1967, S.372 ff.
- 47) "Der Regionaltarifvertrag muß sich bei der Bestimmung der Löhne an der Kostenbelastung schwacher Unternehmen, sog. Grenzbetriebe ausrichten" (Hensche 1971, S.9).
- 48) Nach Angaben von Bergmann u.a. (1976) lagen die effektiven Stundenlöhne 1970 in der Metallindustrie im Durchschnitt um 24 Prozent über den tariflich vereinbarten Sätzen (vgl. S.228).
- 49) Die Problematik übertariflicher Lohnbestandteile wird an anderer Stelle, im Zusammenhang mit Erörterung und Notwendigkeit betriebsnaher Tarifpolitik, noch einmal zur Sprache gebracht.

- 50) Die Aufhebung übertariflicher Arbeitsbedingungen dürfte insbesondere dann keine Schwierigkeiten bereiten, wenn die Parteien des Einzelarbeitsvertrages gemäß § 305 BGB einen Aufhebungsvertrag geschlossen haben; die Zustimmung gilt in diesem Falle auch dann als erteilt, wenn der Arbeitnehmer die Lohnminderung widerspruchsfrei hinnimmt und weiter seiner Arbeit nachgeht (vgl. Courth 1969, S.79).
- 51) Übertarifliche Zulagen können durch einen neuen Tarifvertrag, der sich auf dieselben Arbeitsbedingungen bezieht, ersatzlos beseitigt werden. Ausgenommen sind davon nur die sog. "individuellen Sondervereinbarungen" im einzelnen Arbeitsvertrag, deren ausdrückliche Unantastbarkeit, die Privilegierung einzelner Arbeitnehmer und die Spaltung der Belegschaft fördert (vgl. Däubler 1976, S.88).
- 52) Auf die tarifvertragliche Regelung in NW/NB wird im 6. Kapitel eingegangen.
- 53) Ein Hinweis auf eine solche Verfahrensweise, bei der "selbstverständlich (...) (die) Einzelverträge nicht ungünstiger sein dürfen als die tarifliche Regelung" findet sich bei Wibbe (1966, S.147). Vgl. dazu auch Fitting u.a. (1974), Anm.65 zu § 77 BetrVG, S.729.
- 54) Nach Rehhahn (1963b) stehen die Werksleitungen großer Industriebetriebe trotz "rechtlicher Bedenken" zu dieser Praxis, "weil erst die Unterschrift des Betriebsrates den teilweise außerordentlich komplizierten Ordnungssystemen die innere Glaubwürdigkeit verleiht" (S.244).
- 55) Auf die Notwendigkeit einer betriebsnahen Tarifpolitik wird noch einmal im 6. Kapitel eingegangen.
- 56) Von besagter Wirkung gänzlich ausgenommen sind natürlich solche Betriebe, die zwar dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, in denen aber noch nicht einmal ein Betriebsrat existiert. Däubler (1976), der sich auf Angaben des Bundesarbeitsministeriums beruft, stellt fest, daß 1968 nur in 6 % aller Betriebe (allerdings vorwiegend Großbetriebe) ein Betriebsrat bestand. Insgesamt kommen nach Berechnungen Däublers damit "nur rund die Hälfte aller unselbständig Beschäftigten in den Genuß der gesetzlichen Regelung" (S.199).
- 57) Vgl. dazu u.a. das bereits weiter oben erwähnte Urteil des BAG zur Unzulässigkeit von begrenzten Effektivklauseln in Tarifverträgen vom 14.2.1968 (AP Nr.7 zu § 4 TVG).
- 58) Eine vorsätzliche Nichtbeachtung von Betriebsratsbefugnissen reicht dem BAG nach Däubler (1976) nicht aus, es verlangt darüber hinaus auch ein "bewußtes Beiseiteschieben" des Betriebsrates (vgl. S.236).
- 59) "Mangelnde Transparenz der Einkommensverhältnisse im Betrieb erzeugt Unsicherheit in der eigenen Einkommensbeurteilung und wird vom Management oft bewußt eingesetzt, um die Arbeitnehmer gegeneinander auszuspielen" (Angestelltenbewußtsein 1976, S.21).

- 60) Im Zweifelsfalle kann eine solche Einverständniserklärung dem einzelnen Angestellten auch durch eine übertarifliche Zulage versüßt werden, die sich ja nach einer angemessenen Pietätsfrist ohne weiteres wieder abbauen läßt. Eine solche Vorgehensweise bedarf dabei keiner Beteiligung des Betriebsrates, da dieser nach Meisel (1974) "weder von der Gewährung noch von einem eventuellen Entzug solcher Zulagen unterrichtet (...) werden (muß)" (S.123).
- 61) Vgl. dazu das häufig zitierte Urteil des BAG vom 11.6.1958 AP Nr.2 zu § 611 BGB Direktionsrecht:
"Das allgemeine Weisungsrecht des Arbeitgebers umfaßt nicht die Befugnisse zur Versetzung des Arbeitnehmers auf einen Arbeitsplatz mit geringerer Entlohnung. Dieses Recht kann ihm aber durch besondere Vereinbarung im Tarifvertrag, einer Betriebsvereinbarung oder im Einzelvertrag eingeräumt werden" (Hervorheb.J.Sch.).
- 62) Die Problematik möglicher Auswirkungen der analytischen Arbeitsbewertung auf die Angestelltenmentalität wird an anderer Stelle noch einmal ausführlich untersucht. Vgl. dazu Kap.5.
- 63) Vgl. u.a. Briefs 1976, Briefs 1977b, Fehrmann/Metzner 1977, Fehrmann/Imiela 1977, Hartfiel 1974.

Zu Kapitel 4:

- 1) Ähnlich äußert sich auch Möller (1974): "Häufig erhält die Unternehmensleitung Anregungen, in diesem Zusammenhang Arbeitsstudien durchzuführen, für die sie ohne AB weniger aufgeschlossen war. Insofern dient die AB mittelbar einer Rationalisierung innerbetrieblicher Abläufe und der Arbeitsgestaltung, die sich in der Regel in einer Leistungs- oder Produktivitätssteigerung des Faktors Arbeit auswirkt" (S.84 f.).
- 2) Vgl. u.a. Euler/Stevens 1965, S.8 f.; Knebel 1970, S.8 ff.; Pornsiegel 1967, S.46.
- 3) "Und doch sind Betriebe bekannt, die sich mit der analytischen Arbeitsbewertung vor allem wegen dieser besonderen Vorteile außerhalb der Lohnfindung befassen (Wieser 1966, S.537).
- 4) Ausdruck dieser neuen Zielsetzung der Arbeitsbewertung ist auch die Sorge Zanders (1970a) um den "Hauptzweck" der Arbeitsbewertung: "Die verschiedenen Nebenwirkungen oder auch Chancen zum Erreichen von Nebenzielen dürfen natürlich nicht dazu führen, dem Hauptzweck einer Arbeits- und Leistungsbewertung, nämlich ein möglichst gerechtes Differenzieren der Löhne und Gehälter, nicht genügend Beachtung zu schenken" (S.179).
- 5) Kappel (1976) will aus Ergebnissen von Umfragen und Analysen vor allem den Vorwurf zu geringer Effektivität und zu geringer Lebensdauer der Systeme der Arbeitsbewertung herausgelesen haben und strebt daher folgende Veränderungen an:
 - 1) Erweiterung der Zielsetzung, die mit den Bewertungsverfahren verfolgt werden kann.
 - 2) Verbesserung des Handhabungsinstrumentariums, um den Systemen eine wesentlich längere Lebensdauer zu geben" (S.17).
- 6) Die Erweiterung der Zielsetzung der Arbeitsbewertung erfordert nach Kappel (1976) "eine Integration von Arbeitsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung (Leistungsbewertung, J.Sch.) in das eigentliche Personalführungssystem" (S.17). Dabei kommt jedoch der Arbeitsbewertung "einzigartige und primäre Bedeutung (...) zu. Durch die Arbeitsbewertung, besser gesagt durch ihre Resultate, wird ja bekanntlich die unumgängliche Grundlage geschaffen, um Personalführung und unter anderem Mitarbeiterbeurteilung überhaupt betreiben zu können" (Kappel 1976, S.18).
- 7) "Die Arbeitsbeschreibung besteht in einer systematischen Beschreibung von Arbeitssystemen und gegebenenfalls deren Arbeitssituation, um daraus die Anforderungen ableiten zu können, welche die Arbeit an den Menschen stellt" (REFA 1973, S.22).
In der Literatur sind neben der Bezeichnung "Arbeitsbeschreibung" auch noch die Bezeichnungen "Arbeitsplatzbeschreibung" bzw. "Stellenbeschreibung" üblich, die trotz ihres z.T. recht unterschiedlichen Bedeutungsinhaltes in der Regel synonym gebraucht werden:

Wenn zusätzlich zum Arbeitssystem auch noch die Arbeitssituation beschrieben wird, bezeichnet man die Arbeitsbeschreibung häufig als Stellenbeschreibung (vgl. REFA 1973, S.22).

Das Arbeitssystem umfaßt dabei die Arbeitsaufgaben "den Arbeitsablauf sowie die weiteren zu ihrer Erfüllung erforderlichen Systemelemente. Die Arbeitssituation klärt die Eingliederung des Arbeitssystems in die Betriebsorganisation; sie kennzeichnet die Organisationsbeziehungen, also die Verbindung der betrachteten Stellen zu vor- und nachgeordneten sowie benachbarten Stellen" (REFA 1973, S.22). Auch die Stellenbeschreibung schließt nach Schwarz (1975b) ausdrücklich eine Untersuchung der Arbeitsanforderungen mit ein (vgl. S.33).

- 8) In Anlehnung an Kaminsky (1971) soll hier unter Arbeitsanalyse "die Untersuchung und Beschreibung der Arbeit, die einer Person zur Verrichtung übertragen worden ist, verstanden werden. Bei der Arbeitsanalyse werden die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten einer Arbeit, die dadurch bedingten physischen und psychischen Anforderungen und die zu ihrer Ausführung notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen festgelegt" (S.24).
- 9) Die Ausführlichkeit z.B. der Arbeitsbeschreibung hängt also in erster Linie davon ab, "welche Informationen über die Lohn- oder Gehaltsdifferenzierung hinaus noch gewonnen werden sollen" (Paasche 1974, S.65). Soll neben einer als gerecht empfundenen Abstufung der Löhne und Gehälter auch "ein technisches und personalpolitisches Planungsinstrument" geschaffen werden, so genügen nach Rehhahn (1970) "an der herkömmlichen Arbeitsbeschreibung geringfügige Ergänzungen" (S.59).
- 10) Zwar ist der Analysengrad gewöhnlich unterschiedlich; er pflegt bei einer Arbeitsanalyse im allgemeinen niedriger als bei einer Arbeitsganganalyse zu sein. Doch wird dadurch die prinzipielle verfahrensmäßige Identität nicht gestört" (Martens 1963, S.515).
- 11) Vgl. u.a. Paasche 1974, S.65; Rehhahn 1970, S.59.
- 12) Vgl. Blohm 1975, Sp.288, sowie Schwarz 1975a, Sp.1886.
- 13) Es bleibt hierbei zu ergänzen, daß die eigentliche Bewertung der Arbeit ebenfalls wichtige Ergebnisse liefert, die z.B. bei der Arbeitsgestaltung, bei der Bestimmung von Lohnsummen usw. Verwendung finden.
- 14) "Da Stellenbeschreibungen auch für Rationalisierungs- und Organisationsüberlegungen eingesetzt werden, sind u.U. Widerstände von seiten der Mitarbeiter, der Vorgesetzten und des Betriebsrates zu spüren" (Lorenz 1975, S.28).
- 15) Die Arbeitsbewertung gibt aber nicht nur den (rein) organisatorischen Rahmen für die Entfaltung der betrieblichen Möglichkeiten von Arbeitsbeschreibung und Arbeitsanalyse ab, sondern ermöglicht gerade deren konfliktfreie Anwendung, weil sie diese als integrale Bestandteile einer "anforde-

rungsgerechten" Lohnfindungsmethode ausweist.

- 16) Vgl. u.a. Wibbe 1966, S.97; Bloch 1975, Sp.146.
- 17) Nach Lorenz (1975) gibt die Mitwirkung des Betriebsrates im Bewertungsgremium "den Mitarbeitern die Gewißheit (...), daß ihre wohlverstandenen Interessen gewahrt sind" (S.55).
- 18) "Die Arbeitsbewertung als methodisches Hilfsmittel der Lohndifferenzierung ist geeignet, dem arbeitenden Menschen das Bewußtsein zu vermitteln, daß das Bemühen des Betriebs um eine anforderungsgerechte Entlohnung sinnvoll ist und auch in seinem Interesse liegt" (Arbeitsring Chemie 1966, S.8).
- 19) Ausführlicher wird auf die gewerkschaftliche Informationsarbeit im 6. Kapitel eingegangen.
- 20) Das von Reinhard Höhn und der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Bad Harzburg) entwickelte Organisations- und Führungsprinzip der Delegation von Verantwortung - besser bekannt unter dem Namen "Harzburger Modell" - kann hier nicht in aller Ausführlichkeit dargestellt werden; vgl. dazu insbesondere Höhn/Böhme 1969.
- 21) Zur geistigen Inventur gehört "auch die Überprüfung der Unter- und Überstellungsverhältnisse und damit des Aufbaus der Betriebshierarchie sowie der Ränge, die mit den einzelnen Stellen verbunden sind" (Höhn 1974, S.23).
- 22) "Es würde zur völligen Desorganisation in einem Unternehmen führen, wenn man sich bei der Festlegung der Delegationsbereiche nach dem Können der augenblicklich verfügbaren Kräfte richtete" (Höhn 1974, S.24). Höhn (1974) ist sich allerdings darüber im klaren, daß bei der Umstellung der Organisation im personellen Bereich Kompromisse zu schließen sind und eine gewisse Anlaufzeit einzukalkulieren ist (vgl. S.25). "Stellt sich jedoch nach Ablauf der Umstellungszeit heraus, daß ein Mitarbeiter nicht in der Lage ist, nach den Prinzipien der Delegation von Verantwortung zu handeln und geführt zu werden, so sind daraus die Konsequenzen zu ziehen. Der Mitarbeiter ist von seiner Stelle abzulösen" (Höhn 1974, S.26).
- 23) "Mit der Festlegung der Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat, und der Bestimmung der dazugehörigen Kompetenzen ist zugleich gesagt, wofür er die Verantwortung zu tragen hat und wofür nicht" (Höhn 1974, S.10).
- 24) In seinem "Führungsbrevier der Wirtschaft" hebt Höhn (1974) die Trennung zwischen den "Vorteilen der Stellenbeschreibung für die Unternehmensleitung" und den "Vorteilen für das Unternehmen als Ganzes" auf (vgl. S.30 f.).
- 25) Höhn (1974) sieht in der Delegation von Verantwortung ein Führungs- und Organisationsprinzip, das die Initiative, das Mitdenken und Mithandeln der Mitarbeiter aller Ebenen fördert, Befehlsempfänger durch denkende Mitarbeiter ersetzt und auf diese Weise bisher ungenutzte Kräfte mobili-

siert (vgl. S.37). Ein Unternehmen, das sich diese Prinzipien zu eigen macht, ist nach Höhn (1974) "der Kompliziertheit des heutigen Wirtschaftslebens (...) sehr viel besser gewachsen als ein Unternehmen, das ausschließlich auf das Wissen und Können einiger weniger Spitzenkräfte angewiesen ist" (S.37).

- 26) "Mit der Verlagerung der Kompetenzen werden zugleich die Dienstwege wesentlich abgekürzt. Der Vorgesetzte führt jeweils nur die ihm unmittelbar unterstehende Stufe und die ihm zugeordneten Stäbe, nicht mehr wie bei der autoritären Führung sämtliche seinem Führungsbereich nachgeordneten Ebenen" (Höhn 1974, S.38).
- 27) "Die Delegation von Verantwortung bietet dem Unternehmen die Gewähr, daß die Entscheidungen auf allen Ebenen besser fundiert als bisher getroffen werden, da die leitenden Kräfte mehr Zeit haben, die zu lösenden Probleme zu durchdenken, bevor sie einen Entschluß fassen. Die improvisierten Einzelentscheidungen werden stark verringert" (Höhn 1974, S.38).
- 28) Die Stellenbeschreibung trägt vor allem deshalb zur Versachlichung der Beziehungen bei, weil durch sie "die Organisation des Unternehmens eine gesicherte, dauerhafte Ordnung (gewinnt), die nicht nach Belieben geändert werden kann" (Höhn 1973, S.560).
- 29) "Da die Stelleninhaber mehr innere Sicherheit gewinnen, und Kompetenzstreitigkeiten weitgehend entfallen, kann das Betriebsklima trotz Rationalisierung verbessert werden" (Zander 1970a, S.79).
- 30) Nach Aussage von Bieding/Scholz (1971) sah (bis dato) "das Harzburger Modell (...) die Verwendung der Stellenbeschreibung als Grundlage für die Gehaltsfindung ausdrücklich nicht vor" (S.98). Trotzdem hatte sich in der Praxis schon sehr früh die Einsicht durchgesetzt, "daß Stellenbeschreibungen, wenn sie vorliegen, durchweg auch als Gehaltsfindungsunterlagen Verwendung finden (sollten)" (Bieding/Scholz 1971, S.98). Insofern trägt Höhn (1973) mit seinem Vorschlag einer Verknüpfung von Stellenbeschreibung und analytischer Arbeitsbewertung vor allem den positiven Erfahrungen der betrieblichen Praxis Rechnung.
- 31) Dies gilt nach Höhn (1973) insbesondere im Hinblick auf Personalplanung und Personaleinsatz, Aus- und Weiterbildung, Kostenplanung und Kostenermittlung bei Tarifverhandlungen" (S.560).
- 32) Die Kostenfrage spielt auch eine wichtige Rolle bei den von Höhn (1973) erörterten Widerständen gegen die (eigenständige) Stellenbeschreibung: "Viele Mitarbeiter im Unternehmen, insbesondere auf der höheren Ebene, scheuen den Aufwand, der mit der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen verbunden ist. Ihnen erscheint das Verfahren zu langwierig, kompliziert und kostspielig. Sie halten lieber an den bisherigen Bräuchen fest und möchten daher auf die Stellenbeschreibung verzichten" (S.564).

- 33) Von den reinen Verfahrenskosten sind die Einführungs-kosten, die z.B. durch eine Erhöhung der Gesamtlohnsumme verursacht werden, zu unterscheiden.
- 34) "In die Stellenbeschreibung gehört (...) nicht die Beschreibung des Arbeitsablaufs. Die Stellenbeschreibung sagt lediglich aus, welche Aufgaben der Stelleninhaber zu erfüllen hat, nicht aber, wie dies im einzelnen geschieht" (Höhn 1973, S.553).
- 35) Nach Möller (1974) ging der entscheidende Anstoß für die analytische Arbeitsbewertung von einigen Personalleitern "in arbeitsintensiven Großunternehmen der USA (aus), die für Auswahl und Einsatz von Arbeitskräften ausführliche Unterlagen über die zu besetzenden Arbeitsplätze benötigten. Dafür wurden die Arbeiten eingehend beschrieben und nach Schwierigkeitsmerkmalen analysiert. Später dienten diese Angaben als Bewertungsgrundlagen für die Arbeitsbewertung" (S.17); vgl. auch Wibbe 1966, S.200.
- 36) "Das Personalwesen hat die Aufgabe, das zur Lösung der Unternehmensaufgabe notwendige Personal in der erforderlichen Quantität und Qualität zur Verfügung zu stellen und dabei eine möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den individuellen Einzelzielen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen herbeizuführen" (Koch u.a. 1972a, S.187).
- 37) "Diese beiden Größen und das Ergebnis ihres Vergleichs (...) sind die Basis für alle übrigen Funktionen des Personalwesens" (Koch u.a. 1972a, S.187). Die Basis des Personalwesens liegt also im wesentlichen in der Personalorganisation, deren Aufgabe es ist, "den Personalbedarf zu planen und danach die erforderlichen Mitarbeiter zu beschaffen oder die vorhandenen Mitarbeiter aus- und weiterzubilden sowie den Personaleinsatz zu steuern und zu überwachen" (REFA 1973, S.10).
- 38) Wie sehr es mit der Planung im Bereich des Personalwesens noch im Argen liegt, zeigt die Untersuchung von Kern/Schumann (1972) zur "Personalplanung bei technischen Umstellungen" (vgl. S.37 ff.).
- 39) Nach Aussage von Wieser (1966) gibt es "wahrscheinlich (...) keine bessere Möglichkeit, einen vollwertigen Stellenbesetzungsplan zu erstellen oder einen bestehenden zu überprüfen als bei der Durchführung der analytischen Arbeitsbewertung" (S.537).
- 40) Liegt eine Überdeckung in quantitativer oder qualitativer Hinsicht vor, so wird man versuchen, diese durch "Freistellungen" abzubauen.
- 41) "Grundsätzlich (...) kann festgehalten werden, daß die Auswahlgesichtspunkte von den der Arbeitsbewertung zugrundeliegenden Anforderungsarten auszugehen haben. Die Arbeitsanforderungen bestimmen die wesentlichen Fähigkeiten über die einzustellende Bewerber für die Ausfüllung eines Arbeitsplatzes verfügen müssen" (Wibbe 1966, S.135).

- 42) "Für die Bearbeitung von Personaleinsatzfragen ist nicht nur das Vorhandensein von entsprechenden Unterlagen wichtig, von ebenso großer Bedeutung ist die Ordnung, die Übersichtlichkeit und damit das schnelle 'Zur-Hand-Haben' des Materials" (Fischer 1967, S.38).
- 43) Siehe Abbildung 1, S.437
- 44) Hierbei ist schon bei der Abfassung der Arbeitsbeschreibung zu berücksichtigen, daß die RKW-Arbeitsplatzkarte auch Merkmale enthält, die für die Bestimmung des Arbeitslohnes keine Bedeutung haben.
- 45) "Da zur Personaleinsatzplanung Arbeitsplatzanforderungen mit den Fähigkeiten des Personals in Einklang zu bringen sind, müssen auch die Methoden ihrer Erfassung aufeinander abgestimmt sein" (Koch u.a. 1972a, S.185).
- 46) Siehe Abbildung 2, S.438
- 47) Dabei ist zu beachten, "daß die jeweiligen Anforderungsmerkmale und die entsprechenden Fähigkeitsmerkmale zwar die gleiche Bezeichnung haben, daß sie jedoch aufgrund unterschiedlicher methodischer Vorgehensweisen bei der Einstufung nicht in allen Fällen inhaltlich völlig identisch sind" (Koch u.a. 1972b, S.211).
- 48) "Für die inner- und außerbetriebliche Personalbeschaffung stehen der Personalabteilung (damit) die notwendigen Angaben über die zu besetzenden Arbeitsplätze schnellstens zur Verfügung. Die Auswahl der geeigneten Arbeitnehmer kann nach den spezifischen Anforderungen am Arbeitsplatz erfolgen und sichert damit (nicht zuletzt) eine größere Zufriedenheit bei der Besetzung, was wiederum zur Leistungssteigerung, Verringerung der Fluktuation und damit zur Kostensenkung führt" (Knebel 1970, S.155).
- 49) Vgl. dazu das Schema einer Arbeiterdispositionskarte bei Wibbe (1966, S.136).
- 50) Durch eine solche Vorgehensweise sind Fehlbesetzungen viel eher auszuschalten. "Ein Mitarbeiter, der auf einen neuen Arbeitsplatz kommt, wird (...) einerseits nicht überfordert und andererseits nicht zu hoch ausgebildet sein" (Zander 1972, S.148).
- 51) "Es ist eine wesentliche Aufgabe der Personalpolitik, Möglichkeiten der internen Deckung des Personalbedarfs zu schaffen und auszuschöpfen, um kostspielige Beschaffungsaktionen zu vermeiden" (Arnold/Wächter 1975, Sp.1502).
- 52) "Die technische Entwicklung der Unternehmen zwingt eine weitsichtige Führung dazu, die Mitarbeiter möglichst vielseitig auszubilden, damit sie bei Umstellungen und Organisationsänderungen schnell wieder einzusetzen sind" (Zander 1972, S.76).
Vgl. dazu auch die Überlegungen zur "polyvalenten" betrieblichen Ausbildung bei Niens (1975, Sp.472 f.).

- 53) Die Personaldatei enthält "den bei den Mitarbeitern vorhandenen Ausbildungsstand. Mit einem gewöhnlichen numerischen Schlüssel können dafür neben der Grundausbildung auch alle möglichen Zusatzausbildungen und besonderen Kenntnisse in der Datei vermerkt sein" (Zander 1972, S.148).
- 54) "Bei der Arbeitsuntersuchung wird sich nämlich mitunter zeigen, daß der Betrieb an manchen Arbeitsplätzen, die nur geringe Anforderungen an die Qualifikation des Arbeitsplatzinhabers stellen, hochwertige Arbeitskräfte beschäftigt. Die Beseitigung dieses Fehleinsatzes wird zweifellos die Leistungsfähigkeit des Betriebes vergrößern" (Wibbe 1966, S.137).
- 55) "Durch die Einführung von Stellenbeschreibungen wird die Zahl der sonst fragwürdigen (weil subjektiven) Beurteilungen für die Zwecke der Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern geringer werden" (Schwarz 1975a, Sp.1885).
- 56) "Anforderungsgerechte Entlohnung weckt gesteigerte Leistungsbereitschaft, da das Streben der tüchtigeren Arbeitskräfte zu höher bewerteten Arbeitsplätzen leichter verwirklicht werden kann" (Wibbe 1966, S.137).
- 57) "Die Bereitwilligkeit, schwierige Tätigkeiten zu übernehmen, setzt eine ausreichende Lohnsatzdifferenzierung voraus" (Wibbe 1966, S.140).
- 58) "Die Arbeitsbewertung dient (...) zur Differenzierung des jeweiligen Lohnniveaus nach der Höhe der Arbeitsanforderungen und wirkt damit der Lohnnivellierung und den mit ihr verbundenen Gefahren für das Streben des betrieblichen Nachwuchses nach hochwertigen Arbeitsplätzen und der dazu unentbehrlichen Ausbildung entgegen" (Böhrs 1961, S.643).
- 59) Nach Zander (1964) reicht die zumeist tariflich verankerte Unterscheidung von Tätigkeiten heute nicht mehr aus und ruft daher ständig Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern hervor (vgl. S.21).
- 60) "Bisher gab es nur wenige Rangstufen. Große Organisationen und Unternehmen haben aber schon längst erkannt, welche Vorteile differenzierte Aufstiegsmöglichkeiten bieten" (Zander 1964, S.20).
- 61) In diesen Zusammenhang gehört auch der Hinweis von Eckardsteins (1975) auf den engen Zusammenhang von gebotenen Aufstiegchancen und Betriebstreue (vgl. Sp.1150 f.).
- 62) Rangstufen, die durch die Bildung kleiner Punktspannen aufgrund sachlicher Merkmale zustandekommen, treten "an die Stelle globaler Berufsbezeichnungen (...) differenzierte und individuelle Tätigkeitsnamen, die einen Weg zeigen, auf dem Mitarbeiter aufsteigen können" (Wibbe 1966, S.140).
- 63) Auch Wieser (1966) stellt fest, daß durch die Arbeitsbewertung verhindert wird, "daß andere Gesichtspunkte über eine Beförderung entscheiden als sachliche (und persönliche) Qualifikation" (S.538).

- 64) "Geht es um die Auswahl von Kursen externer Institutionen und Tagungen, an denen Mitarbeiter teilnehmen sollen, so ist eine zweckentsprechende Wahl zwischen den Fortbildungsmöglichkeiten (auf der Grundlage der Arbeitsbewertungsergebnisse, insbesondere der Arbeitsbeschreibungen, J.Sch.) leichter möglich" (Schwarz 1975a, Sp.1885).
- 65) "Es genügt nicht, 'Aufstiegsleitern' auf dem Papier aufzustellen, der Betrieb muß auch tatsächlich Beförderungsmöglichkeiten bieten. Dazu gehören betriebsinterne Fort- und Ausbildungsmöglichkeiten ebenso wie die Unterstützung außerbetrieblicher Weiterbildung der Mitarbeiter in Abendkursen, Fernlehrgängen und dergleichen" (Wibbe 1966, S.141).
- 66) "Die Offenlegung der Ziele und 'Beförderungslinien', aus denen zu ersehen ist, wie die einzelnen Mitarbeiter in der Unternehmung beruflich vorwärts kommen können, beseitigt eine Ursache der Fluktuation, nämlich diejenige, aus Gründen der Ungewißheit über Aufstiegsmöglichkeiten die Unternehmung zu verlassen" (Schwarz 1975a, Sp.1885).
- 67) Dies gilt insbesondere auch für die Gruppe der Sachbearbeiter und Spezialisten, denen durch die Arbeitsbewertung Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, "die nicht zwangsläufig in eine Vorgesetztenposition münden. Fachliche Laufbahn- bzw. Karrierepläne bieten den Mitarbeitern eine ähnliche Befriedigung und Motivation aufgrund von steigender Verantwortung, Ansehen und Einkommen" (Lorenz 1975, S.30).
- 68) Nach § 93 BetrVG kann der Betriebsrat verlangen, "daß Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebes ausgeschrieben werden".
- 69) Erfüllt ein Mitarbeiter die entsprechenden Voraussetzungen, so ist seine berufliche Entwicklung - wie Lorenz (1975) es ausdrückt - "arbeitswertmäßig vorprogrammiert" (S.30).
- 70) Stimmen die persönlichen Wünsche des Mitarbeiters mit der für ihn vorgesehenen Stelle überein, so "kann angenommen werden, daß er von sich aus alles tun wird, um die Voraussetzungen dafür zu erfüllen, auf die vorgesehene Stelle zu gelangen" (von Eckhardstein 1975, Sp.1152).
- 71) "Die zur Durchführung der Arbeitsbewertung zu erstellenden Arbeitsbeschreibungen machen oft betriebliche Mängel, die sonst unentdeckt und unbeobachtet blieben, sichtbar und führen zu Hinweisen auf Möglichkeiten zur Verbesserung einzelner Teilvorgänge einer Arbeit, der erforderlichen Arbeitsmittel oder sogar des gesamten Arbeitsablaufs" (Arbeitsring Chemie 1966, S.8).
- 72) "Beim Anfertigen der Beschreibung von Arbeitssystemen und Arbeitssituationen werden zwangsläufig aufbau- und ablauforganisatorische Mängel sichtbar" (REFA 1973, S.85).
- 73) Obwohl sich der Mensch angeblich schon seit urdenklichen

Zeiten müht (...), die Arbeit besser zu gestalten" (Pristl 1963, S.547), scheint er sich nach Pristl erst mit der analytischen Arbeitsbewertung ein geeignetes Instrument hierfür geschaffen zu haben (vgl. ebenda).

- 74) Eine zweite Möglichkeit besteht darin, vorher festgelegten Arbeitswertspannen die zugehörigen Arbeitsplätze zuzurechnen. "Dadurch ergibt sich die Häufigkeitsverteilung in den verschiedenen Schwierigkeitsspannen, die man in Blockdiagrammen darstellen kann. Erhält man beispielsweise bei niedrigen Arbeitswerten eine große Zahl von Arbeitsplätzen und nimmt die Zahl mit steigenden Arbeitswerten ab, dann kann auf eine wenig rationalisierte Unternehmung geschlossen werden; anders ausgedrückt: In diesem Unternehmen dominieren Arbeitsplätze mit geringen Anforderungen, weil die schematisch ablaufenden und sich häufig wiederholenden Tätigkeiten noch von Hand verrichtet werden" (Möller 1974, S.88).
- 75) Nach Paasche (1961) fallen diese übermäßigen Anstrengungen oder lästigen Begleitumstände "bereits bei der Arbeitsbeschreibung auf und werden bei der eigentlichen Bewertung in ihrer Anforderungshöhe beziffert; dies führt zwangsläufig zu Verbesserungen" (S.247). Vgl. dazu auch Paasche (1974, S.35 f.).
- 76) "Aus mehreren hundert Beispielen ergibt sich, daß für normale Betriebsstätten wie mechanische Bearbeitungsstätten, Montagen, Nebenbetriebe usw. etwa 12 bis 13 % der erreichten Arbeitswerte, für Schmieden und Härtereien etwa 22 bis 23 % aus Belastungen herkommen, die in Umgebungseinflüssen begründet sind. Gießereiabteilungen mit ungünstigen Entlüftungsanlagen haben einen noch höheren Anteil" (Pristl 1963, S.547).
- 77) "Die Arbeitsbewertung schafft die Voraussetzungen für die Beseitigung belästigender, oft auch gesundheitsschädlicher Umwelteinflüsse und damit für eine humanitäre Gestaltung der Arbeit" (Wibbe 1966, S.129).
- 78) Für Hennecke (1975) liegen die Verhältnisse hier wesentlich klarer: die Beseitigung von überhöhten Belastungen und besonderen Umgebungseinflüssen durch eine verbesserte Arbeitsgestaltung bedeutet für ihn "konsequenterweise (...), daß dann auch Entgeldanteile entfallen oder verringert werden müssen, die hierin (in den früheren Verhältnissen, J.Sch.) begründet waren" (S.53).
- 79) Einen ähnlichen Vorschlag macht auch Zander (1972, S.511).
- 80) Es soll an dieser Stelle nicht geleugnet werden, daß "das Ziel der menschengerechten Arbeitsgestaltung über das Hilfsmittel Arbeitsbewertung angesteuert werden kann" (Hennecke 1975, S.29). Allerdings scheint uns dieser Gesichtspunkt in der gegenwärtigen arbeitswissenschaftlichen Praxis eine durchaus untergeordnete Rolle zu spielen (vgl. Schmale/Tietze 1975, Sp.133 f.).
- 81) Schmale/Tietze (1975), die im übrigen davon überzeugt sind, daß die Arbeitsbewertung bzw. Arbeitsanalyse gute

Voraussetzungen für eine "in ergonomischem Sinne optimale Organisation des Arbeitsplatzes (bietet)" (Sp.133, vgl. auch Hennecke 1975, S.59 ff.), bezweifeln grundsätzlich, daß "in der gegenwärtigen arbeitswissenschaftlichen Praxis die Einrichtung von Arbeitsplätzen (...) nach Kriterien der 'Menschengerechtigkeit' (vgl. § 90 und § 91 des BetrVG) im Sinne eines inhaltlichen Arbeitsbegriffes erfolgt" (Sp.133 f.). Ihrer Meinung nach ist die gegenwärtige arbeitswissenschaftliche Praxis "im wesentlichen darauf gerichtet (...), die Arbeitsorganisation in ihrem Aufbau und Ablauf zu rationalisieren" (Schmale/Tietze 1975, Sp.134).

- 82) Weil "die systematische Heranziehung des durch die Ein- und Durchführung der Arbeitsbewertung anfallenden Zahlenwerks zur Untersuchung von Unfall- und Krankheitsursachen und -häufigkeit (...) zu Ergebnissen (führt), die vielfach an die Stelle unsicherer Vermutungen genaue Erkenntnisse setzt und damit die Wege weist, Fehlzeiten und andere Quellen der Unwirtschaftlichkeit zu vermeiden" (Fischer 1967, S.43), sind solche Untersuchungen auch vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus zu befürworten.
- 83) Vgl. dazu auch die ausführliche Darstellung der Arbeitsplatzgestaltung für die Schwerbehindertenbeschäftigung.
- 84) An dieser Stelle soll nicht noch einmal auf die Entstehungsbedingungen der "Neuen Formen der Arbeitsgestaltung" (Großkurth) eingegangen werden (vgl. dazu Kap.1).
- 85) Als Beispiel für eine qualitative Arbeitsfeldvergrößerung wäre noch die sog. "autonome Arbeitsgruppe" anzuführen, auf die im Rahmen dieser Arbeit aber nicht eingegangen werden kann.
- 86) Nach Mayer (1961) bleibt dem Arbeitenden bei dieser Verfahrensweise zwar "kein freier Spielraum - aber seine Qualifikation steigt durch die vermehrten Kenntnisse und vielseitige Verwendbarkeit; sein Wertbewußtsein, sein Status und sein Prestige werden gegenüber den sonstigen Angelernten deutlich gehoben" (S.329).
- 87) Vgl. dazu eine Reihe von Beispielen bei Friedmann (1959, S.28 ff.).
- 88) Der zusätzliche Aufwand für die mehrfache Anlernung dürfte auch durch die Tatsache, daß nach Einführung von job-rotation mehrere geübte Mitarbeiter für einen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, mehr als ausgeglichen sein (vgl. dazu auch REFA 1972, S.137).
- 89) Ulich verzichtet in seinen verschiedenen Veröffentlichungen zur Humanisierung der Arbeitswelt auf eine Darstellung der "einfachen Aufgabenvergrößerung" zugunsten der Aufgabenbereicherung (job-enrichment). Verschiedentlich benutzt er aber den Begriff "Aufgabenerweiterung", mit dem gewöhnlich "job-enlargement" übersetzt wird, als Übersetzung für "job-enrichment" (vgl. dazu Ulich 1972, S.265 ff. und Ulich u.a. 1973, S.68 ff.).

- 90) Ulich (1974) erwähnt eine Arbeitsstrukturierungsmaßnahme, von der "neben der in derartigen Fällen üblichen Reduzierung von Fehlzeiten und Fluktuation (...), über eine spontane Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen berichtet (wird)" (S.193).
- 91) "Berücksichtigt man, daß beispielsweise jeder Arbeiterwechsel bei Volvo zusätzliche Kosten in Höhe von zwei Monatsverdiensten eines Arbeiters verursacht, so wird bei einer Fluktuationsrate von ca. 50 Prozent ersichtlich, in welch großem Ausmaß sich mit einer Verringerung der Fluktuation die Personalkosten senken lassen. Ähnlich verhält es sich bei kurzfristiger Abwesenheit vom Arbeitsplatz; es müssen nicht nur die Löhne der fehlenden Arbeitskräfte weiterbezahlt werden, sondern es müssen auch entsprechend mehr Arbeitskräfte zur Reserve eingestellt werden, um einen reibungslosen Produktionsbetrieb zu sichern" (Mendner 1975a, S.175).
- 92) Nach Mendner (1975a) haben die Methoden des Arbeitswechsels und der Aufgabenerweiterung ausschließlich die Funktion, "die Menschen optimal an den entfremdeten Arbeitsprozeß anzupassen" (S.195).
- 93) Durch die Methoden des job-enrichment und des job-enlargement wird nach Mendner (1975a) in keiner Weise das Prinzip der Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung oder das der Trennung von Disposition und Ausführung angetastet" (S.179).
- 94) Spektakuläre Experimente zur Humanisierung der Arbeit müßten unter diesen Bedingungen neu analysiert werden, d.h. die Experimente könnten nur dann uneingeschränkt als Erfolge gewertet werden, wenn sie den Rentabilitätsanforderungen voll entsprechen.
- 95) Nach Vilmar (1973) kommt dem Verfahren des Arbeitswechsels gerade deshalb eine gewisse Bedeutung zu, weil "heute schon rein physiologisch die einseitige Belastung an sehr vielen Arbeitsplätzen Menschen frühinvalid macht" (S.109 f.).
- 96) Der Wechsel zwischen unterschiedlich bewerteten Arbeitsplätzen würde aufgrund möglicher finanzieller Einbußen nicht zuletzt auf den Widerstand der betroffenen Arbeitnehmer stoßen.
- 97) Vgl. Abbildungen 1 u. 2, S.437 u. 438
- 98) In dem von der IG Metall 1973 in Nordwürttemberg/Nordbaden abgeschlossenen Lohnrahmentarifvertrag wurde sogar festgelegt, daß "die Tarifvertragsparteien (...) im ersten Vierteljahr eines jeden Kalenderjahres Fragen der menschengerechten Arbeitsgestaltung beraten (müssen)" (Artikel 6.8.).
- 99) Nach § 81 BetrVG hat der Arbeitgeber "den Arbeitnehmer vor Beginn der Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung aus-

gesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren".

- 100) In der Regel sind bei der Ähnlichkeit dieser Tätigkeiten nur wenige Neubewertungen notwendig.
- 101) Es soll in diesem Zusammenhang nicht noch einmal auf die verkürzte Einarbeitungszeit durch die vorliegenden Arbeitsbeschreibungen, auf die Unfallprophylaxe und auf die anderen Möglichkeiten, die bereits im Zusammenhang mit dem Arbeitswechsel behandelt wurden, eingegangen werden.
- 102) Die Frage der Rentabilität der neuen Formen der Arbeitsgestaltung, ist nicht mit der in der einschlägigen Literatur sehr häufig diskutierten Frage der Produktivität dieser Verfahren zu verwechseln (vgl. zum Rentabilitätsbegriff Mendner 1975a, S.175). Die Problematik einer fehlenden begrifflichen Unterscheidung wird besonders deutlich bei Gaugler u.a.(1977, S.222 ff.).
- 103) Wir bleiben bei dieser Auffassung, obwohl - wie Schleyer (1974) betont - die menschengerechte Arbeitsgestaltung "in Wahrheit seit jeher Bestandteil der unternehmerischen Betriebspolitik (ist)" (S.15).
- 104) "Anwendungsfelder praktischer Strukturierungsarbeit sind grundsätzlich alle Verwaltungs- und Fertigungsbereiche. Der Schwerpunkt liegt z.Z. jedoch eindeutig auf der Fertigung und hier wiederum auf der Montage" (Brokmann 1975, S.720).
- 105) "Bestimmte Produkte scheiden aufgrund ihrer Größe und ihres Gewichtes und der nötigen bzw. vorhandenen Transportmittel oder der Technologie zunächst einmal aus" (Wiertz 1973, S.395).
- 106) Da z.B. die RKW-Arbeitsplatzkarte eine detaillierte Beschreibung der Arbeitsmittel und technischen Anlagen (Position 20) vorsieht, können notwendige Veränderungen der Produktionsanlagen zu einem frühen Zeitpunkt systematisch erfaßt, und (zumindest vorläufig) kostenmäßig veranschlagt werden.
- 107) "Aufgabenvergrößerung und Aufgabenbereicherung treten häufig zusammen auf. Prägnantes Beispiel hierfür ist die komplette Montage eines ganzen Fernsehapparates einschließlich der Endkontrolle durch einen einzigen Arbeitenden" (Groskurth 1975, S.205).
- 108) Neueinstellungen sollten nur in Ausnahmefällen vorgenommen werden; dies liegt - nicht zuletzt aus Kostengründen - auch im Interesse des Betriebes.
- 109) Diese Vorgehensweise ermöglicht auch eine genauere Erfassung der notwendigen technischen Veränderungen und der damit verbundenen Investitionskosten.
- 110) Die Bereicherung einer Tätigkeit um die Instandhaltung der Maschinerie läßt auch einen sorgfältigeren Umgang

mit derselben erwarten; allerdings läßt sich dieser Aspekt nur schwer im voraus kalkulieren.

- 111) Die gleiche Überlegung gilt auch für die Kontrolltätigkeiten.
- 112) So kann eine anfängliche Verbesserung der Arbeitssituation etwa durch eine Verminderung des Personalbestandes sukzessive wieder rückgängig gemacht werden.
- 113) "Humanisierung in einem (...) umfassenden Sinn ist auch ein betriebswirtschaftliches Erfordernis. Der Betrieb hat ein ureigenes Interesse an motivierten Mitarbeitern, die in ihrer Arbeit menschliche Befriedigung erfahren und damit einen zusätzlichen Anreiz erhalten, sich aus eigenem Antrieb heraus für die Unternehmensziele einzusetzen" (BDA 1974, S.121).
- 114) Bartölke (1974) weist darauf hin, daß "diese Probleme und die Notwendigkeit der Anpassung (...) häufig fehlinterpretiert (werden) als der natürliche Wunsch der Betroffenen, die vertrauten Zustände beizubehalten" (S.312).
- 115) Rühl (1974) stellt fest, daß "die Angst vor der Veränderung (...) gerade bei Mitarbeitern, die in Tätigkeiten niedriger Qualifikation stehen, eine besonders große Rolle spielt" (S.78).
- 116) "Mit zunehmender Zykluslänge wird die Wiederholquote geringer, die Speicherung unsicherer" (Wiertz 1973, S.396).
- 117) "Humanität und Rentabilität müssen sich nicht ausschließen. Sie können vielmehr zu einer sinnvollen Synthese gebracht werden. Jedoch wäre es kurzfristig, dabei zu übersehen, daß der Betrieb auf Dauer rentabel produzieren muß. Daher ist nicht alles, was die Humanisierung der Arbeit fördert, wirtschaftlich tragbar" (BDA 1974, S.121, Hervorheb. J.Sch.).
- 118) Positive Ansätze finden sich in den in Nordwürttemberg/Nordbaden 1973 (im Arbeitskampf) durch die IG Metall erzielten Tarifverträgen (Lohnrahmentarifvertrag II und Manteltarifvertrag).
- 119) "Verlagern sich die Anforderungen erheblich, (so) müssen die Bewertungsmaßstäbe den veränderten Gegebenheiten angepaßt werden" (Zander 1972, S.511). Vgl. dazu aber auch die kritischen Anmerkungen zur Anpassung der Arbeitsbewertungsverfahren an die technologische und/oder organisatorische Entwicklung im 6. Kapitel.
- 120) Dabei besteht nach Hackstein u.a. (1975) zwischen Berufsbezeichnung und Tätigkeitsinhalt vielfach noch nicht einmal ein eindeutiges Zuordnungsverhältnis. "Einmal verbergen sich hinter gleichen Berufsbezeichnungen unterschiedliche Tätigkeitsinhalte und zum anderen hinter verschiedenen Berufsbezeichnungen gleiche oder ähnliche Tätigkeitsinhalte" (Hackstein u.a. 1975, S.150). Hackstein

u.a. begründen diese Erscheinung vor allem mit den "sich im Gefolge des technischen Fortschritts wandelnden Verfahren, neuentwickelten Maschinen, der Hilfsmittel und Organisationsformen, die sich zwangsläufig auf die Entstehung neuer und die Veränderung bisheriger Tätigkeitseinhalte auswirken" (ebenda).

- 121) Mit Hilfe der im Zusammenhang mit der Durchführung der analytischen Arbeitsbewertung ermittelten Teilwertzahlen je Merkmal (Anforderungsart) lassen sich arbeitsplatzspezifische Anforderungsprofile anfertigen (vgl. Möller 1974, S.85).
- 122) Vgl. dazu auch Bloch (1959, S.30).
- 123) WTR = Worker Traits Requirement (vgl. Rosenberger/Schoppe 1966, S.109).
- 124) Schwarz (1975a) erwartet von den Berufsbildern und Arbeitsprofilen (Anforderungsprofilen) "Richtlinien für die Lehrplangestaltung berufsbegleitender und berufsbildender Schulen" (Sp.1883).
- 125) Siehe Abbildung 1, S.437.
- 126) Gemäß § 3 SchwbG stellen auf Antrag des Behinderten "die für die Durchführung des Bundesversorgungsgesetzes zuständigen Behörden das Vorliegen einer Behinderung und den Grad einer auf ihr beruhenden Minderung der Erwerbsfähigkeit fest".
- 127) Der Antrag auf Gleichstellung ist nach Feststellung der Behinderung (§ 3 SchwbG) an das zuständige Arbeitsamt zu richten.
- 128) Alberding (1977) schließt ein Anwachsen dieser Zahl - nach Prüfung aller Anträge - auf 1,5 Millionen Personen nicht aus (vgl. S.92).
- 129) "§ 6 Begriff des Arbeitsplatzes. (1) Arbeitsplätze im Sinne dieses Gesetzes sind alle Stellen, auf denen Arbeiter, Angestellte, Beamte, Richter sowie Auszubildende und andere zu ihrer beruflichen Bildung hingestellte beschäftigt werden."
- 130) "Die Ausgleichsabgabe beträgt je Monat und unbesetzten Pflichtplatz einhundert Deutsche Mark. Sie ist vom Arbeitgeber jährlich zugleich mit der Erstattung der Anzeige nach § 10 Abs.2 an die (...) zuständige Hauptfürsorgestelle abzuführen (§ 8 Abs.2)." Nach § 10 Abs.2 hat der Arbeitgeber für jedes Jahr (gegliedert nach Monaten) die Zahl der Arbeitsplätze im Sinne des § 6 Abs.1, die Zahl der beschäftigten Schwerbehinderten und Gleichgestellten, sowie die Mehrfachanrechnungen (Schwerstbeschädigte können auf mehrere Pflichtplätze angerechnet werden) und den Gesamtbetrag der Ausgleichszahlungen, anzuzeigen.
- 131) Bei Schwerbehinderten ist Gewährung einer Eingliederungsbeihilfe nicht von einer einjährigen Arbeitslosigkeit abhängig.

- 132) Diese Förderung kommt auch in Betracht, "wenn der Behinderte bereits im Betrieb tätig ist; dann ist die Maßnahme der nachgehenden Hilfe zuzuordnen (§§ 8 Abs.3 Satz 1, 28 Abs.1 Nr.3 SchwbG" (Stork 1977, S.88).
- 133) "So ist es z.B. gegenwärtig üblich, daß die Hauptfürsorgestellten Kosten für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes voll übernehmen, wenn z.B. ein Arbeitgeber einen durch Erblindung oder Querschnittlähmung erheblich leistungsgeminderten Arbeitnehmer weiterbeschäftigt" (Stork 1977, S.88).
- 134) Die wichtigsten Regelungen des Kündigungsschutzes: Die Kündigung bedarf der Zustimmung der Hauptfürsorgestelle (§ 12); § 18 Abs.4: "Die Hauptfürsorgestelle soll die Zustimmung erteilen, wenn die Kündigung aus einem Grunde erfolgt, der nicht im Zusammenhang mit der Behinderung steht"; die Kündigungsfrist beträgt 4 Wochen (§ 13).
- 135) "Bei der Ausarbeitung der Arbeitsplatzbeschreibungen kann nicht genug Sorgfalt angewandt werden, da diese Unterlagen eine der wichtigsten Beweisführungen über den jeweiligen Zustand des Arbeitsplatzes wiedergibt" (Schoppe 1954, S.20).
- 136) Die Bezeichnung "Minderleistungsfähige" muß für einen Großteil der Schwerbehinderten relativiert werden; so verweist Schoppe (1954) auf die Tatsache, daß die Schwerbeschädigten eine Anstellung durch erhöhte Pflichterfüllung und Treue honorieren. "Statistische Untersuchungen in den Betrieben in denen Schwerbeschädigte beschäftigt sind, haben ergeben, daß die Zahl der Krankentage je Mann bei den Schwerbeschädigten nicht halb so hoch war, wie bei den Unversehrten" (S.17).
- 137) Nach Schoppe (1954) muß "eine individuelle arbeitsmedizinische Beurteilung (...) zwangsläufig im Verfolg dieses Verfahrens erbracht werden. Die Arbeitsbewertung kann lediglich die notwendigen Voraussetzungen dazu geben" (S.22).
- 138) Auf die Methode des "Schlitzens" kann hier nicht näher eingegangen werden, da es uns weniger um die technische Verfahrensweise - die im übrigen durch neue Computertechniken überholt sein dürfte -, als um die prinzipiellen Möglichkeiten, die aus der Arbeitsbewertung und ihren Vorarbeiten für die "arbeitsphysiologische Rationalisierung" erwachsen, geht.
Vgl. zur technischen Verfahrensweise die ausführliche Darstellung bei Hettinger (1964).

Zu Kapitel 5:

- 1) Vgl. dazu insbesondere 1.2. Die Industrialisierung der Angestelltentätigkeiten; 1.2.1. Die technologische und arbeitsorganisatorische Entwicklung des Bürobereichs und 1.3.4. Die analytische Arbeitsbewertung als äußerlicher Ausdruck für die 'Industrialisierung' der Angestelltentätigkeiten.
- 2) Wir werden später noch einmal auf diesen besonderen Aspekt der "Harmonisierung" von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten - und die Rolle die die aAB dabei spielt, eingehen.
- 3) Wie hoffnungslos ein solches Unterfangen ist, sei hier schon mit einem Zitat von Bischoff u.a. (1970) belegt, mit dem diese die Relevanz der Begriffe "produktive und unproduktive Arbeit" als (alleinige) Kategorien der Klassenanalyse zu unterstreichen suchen: "Die formelle und reelle Subsumtion der Arbeit unter das Kapital ist eine Bestimmung des Begriffs des Kapitals im allgemeinen. Wenn diese Differenzierung zum Kriterium einer Periodisierung der historischen Entwicklung des Kapitalismus wird, so zeigt sich darin ein doppeltes: einerseits die bruchstückhafte Rezeption der Marx'schen Theorie, andererseits ein unkritisches Verständnis vom Verhältnis von Theorie und Empirie. Beides, die Ignoranz der Verengung und die Unzulänglichkeit in der Entwicklung der Erweiterung im Begriff der produktiven Arbeit, verweist auf die Problematik dieser Form von Gesellschaftskritik" (S.83).
- 4) Sofern wir den Begriff "Angestellter" benutzen, orientieren wir uns allerdings immer an den bestehenden arbeits- und sozialrechtlichen Festlegungen, weil nur so eine Verständigung über den betreffenden Personenkreis möglich ist.
- 5) Wir unterscheiden hier zunächst nicht zwischen Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten.
- 6) "Das Kapital ordnet sich zunächst die Arbeit unter mit den technischen Bedingungen, worin es sie historisch vorfindet. Es verändert daher nicht unmittelbar die Produktionsweise" (Marx, MEW 23, S.328).
- 7) Die formelle Subsumtion der Arbeit bezeichnet Marx als "allgemeine Form alles kapitalistischen Produktionsprozesses; es ist aber zugleich eine besondere Form neben der entwickelten spezifisch-kapitalistischen Produktionsweise, weil die letztere die erstere, die erstere aber keineswegs notwendig die letztere involviert" (Resultate...., S.46).
- 8) Der herrschenden Produktionsweise entsprechend werden allerdings die noch nicht subsumierten Verhältnisse idealiter unter das Kapital subsumiert (vgl. Marx, Resultate...., S.68), dies gilt wohl auch - wie die aktuelle Rationalisierungswelle zeigt - für den öffentlichen Dienst.

- 9) Die ursprünglich "allumfassende Unternehmerfunktion", die nach Croner vier Funktionsgebiete umfaßt (vgl. 1962, S.144), wurde - so Croner - in mehreren Etappen (insges.5) zunächst auf Verwandte (2.Etappe) und schließlich auf abhängig Beschäftigte (3. Etappe) übertragen (vgl. S.132 ff.). Die Gültigkeit der Cronerschen Delegationstheorie als sozialhistorisches Erklärungsmuster für die Entstehung der Angestelltentätigkeiten ist hier durchaus unbestritten. Die Delegationstheorie Croners verliert allerdings dort ihre Gültigkeit, wo sie als Beleg für eine wie auch immer gear- tete, quasi zeitlose Besonderheit der Angestellten genom- men wird und dabei die Tatsache der ursprünglichen Delega- tion von heute dequalifizierten Routinetätigkeiten über die gegenwärtige Arbeitssituation und die soziale Lage dieser Angestellten gestellt wird.
- 10) Die Trennung von logischen und historischen Aspekten der Entwicklung der Angestelltentätigkeiten kann bei der gebo- tenen Kürze der Darstellung nicht mit der an sich gebotenen Akribie vorgenommen werden.
- 11) Auf die bewußtseinsmäßigen Konsequenzen des niedrigen Ver- gesellschaftungsgrads der Angestelltentätigkeiten sowie auf die Konsequenzen der Privilegierung durch die Arbeitgeber gehen wir weiter unten ein.
- 12) Vgl. dazu Jaeggi/Wiedemann (1963, S.128), die bei den von der EDV betroffenen Sachbearbeitern ein rasches Absinken des Merkmals "Erfahrung" feststellten.
- 13) An einer anderen Stelle beruft sich Shibata auf einen Brief von Marx an Engels, in dem sich Marx auf "unsre Theorie von der Bestimmung der Arbeitsorganisation durch das Pro- duktionsmittel" (bezieht) (MEW 31, S.234).
- 14) Das Verwertungsinteresse des Einzelkapitals und die staat- liche Förderung von Wissenschaft und Technik geben der technologischen Entwicklung als "gesellschaftlichem Prozeß" (Lutz) Ziel und Richtung. Gerade auch der Einsatz der analytischen Arbeitsbewertung als Rationalisierungsmittel mit seinen Konsequenzen für die technische und organisatorische Gestaltung der Arbeits- plätze (vgl. Kap.4 und 6) beweist, daß sowohl die Entwick- lung der Technik als auch die der Arbeitsorganisation vom Verwertungsinteresse bestimmt werden.
- 15) Insofern stimmen wir Panzieri (1972) zu, für den die jeweils erreichten "technischen Grundlagen" der Produktion neue Möglichkeiten bergen, die Macht des Kapitalismus zu konso- lidieren (vgl. S.17).
- 16) Vgl. zu dieser "historischen Analogie" auch Kievenheim (1973, S.144, Anm.65), der ihren Gebrauch (in bezug auf die Gruppe der Intelligenz) in erster Linie im Hinblick auf die Arbeitsteilung, Kooperation und Spezialisierung verstanden wissen will.
- 17) Vgl. dazu auch Bahrdt (1958, S.47-66), der die Entstehung von Großraumbüros als Hauptmerkmal der "Manufakturperiode"

- der Angestelltentätigkeiten ansieht; sowie Croner (1962, S.141), der die Überlegungen Bahrdts aufgreift.
- 18) Prozeß der reellen Subsumtion deshalb, weil die spezifisch kapitalistische Produktionsweise sich gerade durch eine permanente Revolutionierung ihrer stofflichen Grundlagen auszeichnet.
 - 19) Nach der Cronerschen Delegationstheorie, die ja - so Croner selbst - eine mögliche Erklärung für die Privilegierung der Angestellten, insbesondere aufgrund der "Karrierechance" als "Spiegelbild des Delegationsprozesses" sein soll (vgl. 1962, S.148), wird die Notwendigkeit der Delegation zunächst nur mit der gestiegenen Quantität der Arbeit erklärt; solange also für diese Funktionen - trotz steigender Aufgaben - noch immer Familienmitglieder, Verwandte etc. ausreichen, bestand in der Tat noch keine Notwendigkeit, diese späteren Angestelltenfunktionen zu revolutionieren, sie wurden allerdings zu diesem Zeitpunkt auch noch nicht von Lohnarbeitern wahrgenommen, waren folglich auch noch nicht einmal formell subsumiert. Mit der Delegation dieser Funktionen an Lohnarbeiter bekommt die Delegationstheorie allerdings einen entscheidenden Knick, der von Croner nicht genügend berücksichtigt wird (vgl. auch Anm.9).
 - 20) Dahinter steckt letztlich auch die von Kievenheim (1973) erwähnte Schwierigkeit, bei geistiger Arbeit, die lebendige durch vergegenständlichte Arbeit zu ersetzen (vgl. S.140).
 - 21) Vgl. dazu auch die bereits weiter oben erwähnte Verdrängung der "unternehmerischen Intuition" durch die "computergestützte Informationslogik bei allen relevanten Unternehmensentscheidungen.
 - 22) Zwar halten Brandt u.a. (1978) z.B. eine Gleichstellung des bankbetrieblichen Arbeitsprozesses mit dem Arbeitsprozeß im Bereich der materiellen Produktion für nicht vertretbar, dennoch gelingt es ihnen nicht, den spezifisch anderen Charakter des bankbetrieblichen Arbeitsprozesses unter den Bedingungen der EDV-Technologie zu bestimmen. Der Hinweis darauf, daß der Charakter der Arbeit davon bestimmt werde, ob es sich um produktive (mehrwertproduzierende) oder um unproduktive (nicht mehrwertproduzierende) Arbeit handle, macht die charakteristischen Unterschiede noch nicht auffindbar. Dies gilt um so mehr, als wir den Kategorien produktiver und unproduktiver Arbeit in bezug auf reell subsumierte Tätigkeiten keinerlei Aussagewert zubilligen.
 - 23) Wir greifen hier auf die von Brandt u.a. (1978) in Anlehnung an Sohn-Rethel (1972) getroffene Unterscheidung von Produktions- bzw. Zeitökonomie und Marktökonomie zurück. Während die Marktökonomie als Regulativ des Warentausches verstanden wird, kennzeichnet die Produktionsökonomie (Zeitökonomie) die innere Gesetzmäßigkeit der Warenproduktion, dabei wird "die Synchronisation von vergegenständlichter und lebendiger Arbeit als produktionsökonomische Gesetzmäßigkeit (interpretiert)" (Brandt u.a., S.23).
 - 24) Dieser Aspekt wird weiter unten noch einmal im Zusammenhang

mit der Identifikation des Angestellten mit seiner Tätigkeit erörtert.

- 25) Jeder technisch-organisatorische Entwicklungsschub kann nach Brandt u.a. (1978) als Angriff auf die qualitativ-besonderen Merkmale des Arbeitsprozesses angesehen werden: allerdings gäbe es keinen Dequalifizierungsprozeß ohne eine partielle Requalifizierung. Von daher gelte es weniger die Entfaltung dieser oder jener Aufgabentypen zu analysieren als die Entwicklungslogik zu begreifen, wie sie sich etwa in der Polarisierungstendenz der Qualifikationsstruktur zeige, die immer wieder auf der einen Seite überdreifende Arbeitsaufgaben- und auf der anderen Seite anspruchslose Routinetätigkeiten hervorrufe (vgl. S.59).
- 26) Wir konzentrieren uns im wesentlichen auf solche Aspekte des Angestelltenwachstums, die im Arbeitsprozeß der Angestellten selbst begründet sind. Auf den allgemeinen Zusammenhang zwischen Produktivkraftentwicklung und Angestelltenwachstum, wie er u.a. von Steiner (1967) thematisiert wird (vgl. insbesondere S.56), können wir genauso wenig eingehen, wie auf den von Tjaden-Steinhauer und Tjaden (1970) herausgestellten Zusammenhang von sich verändernden Verwertungsbedingungen und Angestelltenwachstum (vgl. insbesondere S.649 ff.).
- 27) Anders als in der Produktion, in der sich der dauernde Widerstand zwischen der Tendenz des Kapitals, das variable Kapital zu beschränken und dem Interesse an einer größeren Masse von Mehrwert zu produzieren zeigt, die bei formeller Subsumtion noch nach der Seite vermehrter Anwendung von Arbeitern ausschlägt, ergibt sich die Ausdehnung der Angestelltenzahlen - trotz der "reinen" Kostenbelastung - auf gegebener technischer Basis und wachsenden Aufgaben quasi zwangsläufig.
- 28) Während die absolute Mehrwertproduktion die Reproduktion der Arbeiter durch die übermäßige Ausdehnung des Arbeitstages direkt gefährdete, also hinsichtlich der direkten Auswirkungen der Arbeit auf die Lage der Arbeiter negativer einzuschätzen ist als die Form der relativen Mehrwertproduktion, gilt für die Lage der Angestellten das genaue Gegenteil, weil die Form der absoluten Mehrarbeit - in Gestalt der personellen Ausdehnung ihres Beschäftigungsberichts - ihre Lage eher verbesserte.
- 29) In der Krisenphase des Zyklus wird nicht nur das fixe Kapital im unmittelbaren Produktionsbereich mit dem Ziel der Wiederherstellung der Rentabilität erneuert, es werden auch in der Zirkulationssphäre Anstrengungen unternommen, durch eine Verbesserung der Arbeitsmittel Kosten einzusparen. Dabei läßt die deutliche Abschwächung zyklischer Schwankungen die Veränderung der technologischen Struktur um so deutlicher hervortreten.
- 30) Anteil der Angestellten an der Gesamtarbeitslosigkeit in Prozent:

Ende September 1967	(64 310) oder	18,9 Prozent
1974	(183 149)	32,9 Prozent
1975	(340 218)	33,8 Prozent
1976	(383 280)	42,7 Prozent

Quelle: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit
29 (8/1977), S.911.

31) Arbeitslosenquote der Angestellten in Prozent:

		Gesamtquote
Mai 1974	1,5 %	2,1 %
Mai 1976	3,3 %	4,2 %
Mai 1977	3,4 %	4,2 %

Quelle: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit
29 (8/1977), S.905.

- 32) So berichtete das Handelsblatt bereits am 29.10.1974 (Nr. 208) von einer zunehmenden Orientierung der Unternehmensberater und Rationalisierungsfachleute auf den expandierenden Bürobereich. In diesem Bereich, in dem mit der Kostenexplosion, aber auch mit den größten Rationalisierungsreserven gerechnet wird, soll versucht werden, die bisherige Leistungserbringung (für die BRD ca. 61-65 %, USA 69 %) durch Rationalisierung zu steigern (vgl. dazu auch andere Schätzungen des Leistungsgrades der Angestellten bei Kühlheim 1973, S.508).

Insbesondere durch neue Rationalisierungs- und Intensivierungsverfahren soll daher das hohe Kostenniveau im Bürobereich (1974 wurden bereits 130 Mrd. DM für Büroarbeiten ausgegeben) abgebaut werden (vgl. S.14).

- 33) So standen auf einer Tagung des Instituts für Produktionstechnik und Automation (IPA) der Fraunhofer Gesellschaft an der Universität Stuttgart im Nov. 1974 Einsparungen im Gemeinkostenbereich der Unternehmen, also in den Bereichen vor und nach der Fertigung, wie Verwaltung, Konstruktion, Entwicklung, Arbeitsvorbereitung sowie Lager und Transportwesen im Mittelpunkt der Diskussion (vgl. Blick durch die Wirtschaft Nr.275 v. 27.11.74,S.1).

Dieses Thema wurde vom Institut u.a. deshalb gewählt, weil die genannten Gemeinkostenbereiche etwa in der Einzel- und Kleinserienfertigung im Maschinenbau bis zu 75 Prozent aller Kosten des Produktes verursachen. Würde man dagegen etwa in der Verwaltung ähnliche Arbeitsweisen wie in der Fertigung anwenden, so könnten nach Schätzungen von Fachleuten zwischen 30 und 50 Prozent der Kosten eingespart werden (vgl. ebenda).

- 34) Auf widersprüchliche Entwicklungen im Prozeß der Annäherung, die nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Resultaten der Polarisierungstendenzen innerhalb der Arbeiter- und Angestelltenschaft resultieren, macht Osterland (1973, S.194 ff.) aufmerksam. Dieses Problem kann allerdings im Rahmen unserer Untersuchung vernachlässigt werden, weil wir uns auf die reell subsumierten Arbeiter und Angestellten konzentrieren.

- 35) Indem aber "die Maschinerie mehr und mehr die Unterschiede

der Arbeit verwischt", gleichen sich auch die "Interessen, die Lebenslagen innerhalb des Proletariats (...) immer mehr aus" (Marx/Engels, MEW 4 (Manifest der Kommunistischen Partei), S.470).

- 36) So sieht etwa Mundhenke (1972) in der "Bestimmung des Entgeltes für alle Arbeitnehmer nach gleichen und transparenten Maßstäben" einen weiteren Schritt zur Lohngerechtigkeit angelegt (S.13).
Auch Vogt (1975) wünscht sich einheitliche Regelungen der Lohn- und Gehaltsfestsetzungen "zu Gunsten einer stärkeren und mehr objektivierbaren echten Leistungshonorierung bei der Beschäftigtengruppen" (S.1030).
- 37) Hier ist insbesondere der Streik von über 30000 Metallarbeitern in Schleswig-Holstein zu erwähnen, der vom 24.10.1956 bis zum 15.2.1957 andauerte und im Ergebnis das "Gesetz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeiter im Krankheitsfalle" vom 26. Juni 1957 (BGBl.I S.649) prägte.
- 38) Zander (1974) geht davon aus, daß die gemeinsame Anwendung der aAB auf Arbeiter und Angestellte letztlich sogar zu einer "Auflockerung der Masse der Arbeiter" führen werde (vgl. S.55).
- 39) Es ist bekannt, "daß der Wechsel eines Arbeitnehmers von der Arbeiter- zur Angestelltenschaft sehr oft als sozialer Aufstieg angesehen wird und daß selbst qualifizierte Facharbeiter, deren Kindern gering qualifizierte Angestelltenberufe erlernt haben und ausüben, meinen, ihre Nachkommen hätten es bereits weitergebracht als sie selbst" (Hartfiel 1961, S.285).
- 40) Ein weiteres Kriterium für die Arbeitertätigkeit, die Routinisierung von Arbeitsvollzügen, ist ebenfalls zunehmend auch bei einfachen Angestelltentätigkeiten zu finden, während sie bei hochqualifizierten Arbeitertätigkeiten mit fortschreitender Automation zeitweise bzw. partiell zurückgedrängt wird.
- 41) In einem Beitrag der Zeitschrift für fortschrittliches Unternehmertum "Junge Wirtschaft" wurde bereits 1958 laut über das Problem der "ungerechtfertigten Privilegierung" unterer Angestelltenränge nachgedacht. In diesem Zusammenhang wurde von Gerd Zepter (Vereinigung der hessischen Arbeitgeberverbände e.V.) die Frage aufgeworfen, "ob gewisse untergeordnete Tätigkeiten, die bisher von Angestellten ausgeübt werden, nicht sinnvoller zum Begriff der Arbeiter gerechnet werden sollten", andererseits sollten aber "qualifizierte, mit Spezialaufgaben betraute Arbeiter unter gewissen Voraussetzungen durchaus das Merkmal des Angestellten tragen" (S.393).
- 42) Daß die Gleichbehandlung kein Dogma ist, läßt auch Zander (1974) erkennen, wenn er feststellt, daß die Privilegierung der Angestellten aus einer bestimmten Zeit heraus erfolgte, "in der der Angestellte quasi der verlängerte Arm des Unternehmers war"; demnach ergibt sich die Gleichbehand-

lungsforderung aus der veränderten betrieblichen Situation und läßt Ausnahmen zu. Auf diese Ausnahmen verweist Zander, wenn er betont, daß die Privilegierung der Angestellten "auch heute in einzelnen Fällen noch sinnvoll erscheinen mag" (S.11).

- 43) Es ist daher verständlich, daß insbesondere die längeren Kündigungsfristen gegenüber den Arbeitern den besonderen Status der Werkangestellten ausmachen.
- 44) Die Angleichung der Rahmenarbeitsbedingungen wurde bisher in einer Reihe von Manteltarifverträgen, die als Haus-, Firmen- oder Konzernverträge abgeschlossen wurden, vollzogen; eine Auswahl findet sich bei Zander 1974, S.150 ff. Die Angleichung der Lohn- und Gehaltsstrukturen wird in Einkommenstarifverträgen vollzogen und gestaltet sich aufgrund der häufig gleichzeitig zu entwickelnden einheitlichen Arbeits- und Leistungsbewertungsverfahren in Abhängigkeit von der jeweiligen vorhergehenden Praxis mehr oder weniger kompliziert; vgl. dazu einige Beispiele bei Zander 1974, S.189 ff.
- 45) So wußte etwa der Spiegel vom 1. Oktober 1958 (Nr.40) über das Motiv der IBM die Arbeiterkategorie abzuschaffen - mit den Worten des IBM-Direktors Hörrmann - folgendes zu berichten: "Wir wollten einfache keine zwei Klassen Mitarbeiter (Arbeiter und Angestellte) mehr in unserer Firma haben" (S.33). Dieses "Sindelfinger Experiment" nennt der Spiegel daher schlicht "revolutionär", weil es sich vorerst mit der traditionellen Trennung von Arbeitern und Angestellten in der westdeutschen Arbeitsrechtsordnung nicht vereinbaren lasse (vgl. ebenda).
- 46) "Es sollte auf diesem Gebiet (...) ein Beispiel fortschrittlicher Haltung des Westens sein, daß gerade im menschlichen Bereich, früher als im Osten, die den Menschen angemessenen zukunftssträchtigen Maßnahmen praktiziert werden" (Zander 1974, S.10).
- 47) Vgl. dazu die bereits im ersten Kapitel erwähnte Berichterstattung der Frankfurter Rundschau vom 19.10.1971 über die "Abschaffung des Arbeiters" bei Siemens.
- 48) Als eine der ersten Maßnahmen zur "Förderung der Gemeinsamkeit aller Mitarbeiter" wurden von Siemens die Begriffe "Arbeiter" und "Angestellte" nicht mehr verwendet (vgl. Zander 1974, S.58).
- 49) Vgl. dazu auch den von Meyer/Paasche (1977, S.145 ff.) vorgestellten Verfahrensvergleich einer REFA-Arbeitsgruppe. Der Verfahrensvergleich stützt sich ausschließlich auf solche Verfahren (insges. 10), die der gemeinsamen Bewertung von Arbeitern und Angestellten dienen. Es sind dies u.a. die Verfahren der Freien und Hansestadt Hamburg, der HEW, der IBM, sowie der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt).
- 50) Für die Arbeiter bedeutet dies den Wegfall der ohnehin weit-

gehend dysfunktionalen quantitativen Leistungslohnsysteme, mithin - wie bereits im ersten Kapitel nachgewiesen - keine Abschaffung des Leistungslohnes, sondern nur eine Anpassung des Instrumentariums an die wachsende Bedeutung der qualitativen Aspekte ihrer Tätigkeit. Die aAB wahrt also für den Arbeiterbereich unter den gegebenen Bedingungen die Kontinuität der Leistungslohnsysteme.

- 51) Hier ist vor allem an die mit fortschreitender Rationalisierung sich auflösende Identifikationsbasis der Angestellten mit ihrer Tätigkeit und die (daraus resultierend) nachlassenden Selbstkontrollmechanismen gedacht. Für die Angestellten bedeutet dies den Einstieg in ein Leistungslohnsystem und damit eine unleugbare Verschärfung ihrer Arbeitssituation.
- 52) Insofern sei es der IBM auch leichtgefallen, den Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten aufzuheben, da sie schon seit Jahren kein Akkordsystem mehr praktiziere (vgl. Der Spiegel v.1.10.1958, S.34). Leider nennt der "Spiegel" nicht die Gründe für die Abschaffung des Akkordsystems, sondern erweckt den Eindruck als sei die Abschaffung des Akkordsystems schon der erste lobenswerte sozialpolitische Schritt gewesen, dem nun ein zweiter, die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten folge.
- 53) Vgl. u.a. die umfassende Würdigung der "sozialpolitischen Konzeption" von Siemens bei Zander 1974, S.57 ff.
- 54) Vgl. die Äußerung eines französischen Gewerkschafters aus dem Jahre 1960 bei Zander 1974, S.59.
- 55) Mit dem am 1. Jan.1970 in Kraft getretenen "Gesetz über die Fortzahlung des Arbeitsentgelts im Krankheitsfalle und über die Änderung des Rechts der gesetzlichen Krankenversicherung" (vom 27.Juli 1969), sowie mit dem bereits am 1.Sep.1969 in Kraft getretenen "Gesetz zur Änderung des Kündigungsrechts und anderer arbeitsrechtlicher Vorschriften" (Erstes Arbeitsrechtsbereinigungsgesetz - ArbrBG vom 14. August 1969) verbleibt von allen gesetzlichen Regelungen nur noch das Kündigungsschutzgesetz mit seinen abgestuften Kündigungsfristen für Arbeiter und Angestellte von unterschiedlicher materieller Bedeutung. Auch nach dem im ArbrBG (§ 2, Nr.4) verlängerten Kündigungsfristen für Arbeiter beträgt die Kündigungsfrist für Arbeiter zunächst nur 2 Wochen (Angestellte: 6 Wochen zum Quartalsende); nach 5 Jahren Beschäftigung 1 Monat zum Monatsende (Angestellte: 3 Monate zum Quartalsende); nach 10 Jahren Beschäftigung 2 Monate zum Monatsende (Angestellte: 5 Monate); nach 20 Jahren Beschäftigung 3 Monate zum Quartalsende (Angestellte: ab 12 Jahren 6 Monate). Wichtig ist auch noch die Tatsache, daß die Dienstjahre der Arbeiter erst ab vollendetem 35 Lebensjahr berechnet werden, während für Angestellte bereits das vollendete 25. Lebensjahr Berechnungsgrundlage ist (vgl. alle Zahlenangaben bei Zander 1974, S.40 ff.).
- 56) Keinerlei finanzielle Belastungen, sondern ganz im Gegen-

teil finanzielle Entlastungen bringt z.B. die "Errungen-schaft" der monatlichen Gehaltszahlung, die nach der Ver-abschiedung des "Feiertagslohnzahlungsgesetzes" (vom 2.8. 1951) sich gegenüber dem Wochenlohn nur noch durch einen geringeren Verwaltungsaufwand und vor allem durch eine vierwöchige Stundung der Einkommensforderung gegenüber dem Unternehmen auszeichnet.

- 57) Zur "modernen Personalpolitik" gehören auch "einheitliche Führungsgrundsätze" (Arbeiter und Angestellte unterscheiden sich nur in ihrer jeweiligen Funktion voneinander; vgl. dazu die Grundsätze der HEW bei Zander 1974, S.137), die nach Meinung von Zander folgende Vorteile garantieren:
 - das reibungslose Zusammenwirken aller betrieblichen Stellen im Rahmen der gegebenen Aufbau- und Ablauforganisation;
 - die einheitliche Behandlung der Mitarbeiter auf der Grundlage anerkannter und erprobter Richtlinien;
 - die Anwendung des Entlohnungssystems nach einheitlichen Gesichtspunkten, auch im Kompetenzbereich der einzelnen Führungskraft" (S.134).
- 58) Zur Position der Gewerkschaften vgl. "Stiftung Mitbestimmung der Hans-Böckler-Gesellschaft zur Frage der Abgrenzungs-merkmale für die Bestimmung des Begriffes der leitenden Angestellten nach § 5 Abs.3 BetrVG" abgedruckt in RdA 1976, S.119-122.
- 59) So bringt z.B. der fehlende Schutz der Tarifverträge möglicherweise erhebliche Nachteile z.B. beim Rhythmus der Gehaltsüberprüfungen und/oder bei der Regelung der Arbeitszeit mit sich.
- 60) Die Ersatzkassen für Arbeiter sind zumeist regional oder branchenmäßig beschränkt (Gärtner-Krankenkasse, Hamburgische Zimmerer-Krankenkasse, Buchdrucker-Krankenkasse Hannover etc.) und erreichen daher im Arbeiterbereich nicht die Bedeutung der Angestelltenersatzkassen.
- 61) Die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten im BetrVG wird u.a. durch die Regelungen bei der Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrates nach dem Gruppenprinzip aufrechterhalten (vgl. § 10 bzw. 14 BetrVG 1972).
- 62) Vgl. dazu auch den von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände unterbreiteten "Gesetzesvorschlag für die Rechtsstellung der 'Leitenden Angestellten'" in Recht der Arbeit (1970, S.249).
- 63) Nach einem Urteil des BAG vom 9.12.1975 kann "leitender Angestellter (...)" nach Sinn und Zweck der die Nichtanwendung des BetrVG aussprechenden Vorschrift nur sein, wer (...) in einer Interessenpolarität zur übrigen Arbeitnehmerschaft steht" (Entscheidungen des BAG, Bd.27. Berlin-New York 1980, S.375).
- 64) Der Aufsichtsratsvorsitzende wird von einer 2/3 Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder gewählt; kommt keine Zweidrittelmehrheit zustande - und dies dürfte die Regel sein - so wird er von den Anteilseignern gewählt (§ 27 MitbestG).

Kommt für den Stellvertreter ebenfalls keine 2/3 Mehrheit zustande, so wird er von den Arbeitnehmervvertretern gewählt; er besitzt allerdings bei Abstimmungen keine zweite Stimme (vgl. § 29 MitbestG).

- 65) Angesichts der angestrebten und bereits teilweise vollzogenen Schaffung einer rechtlichen Sonderstellung der leitenden Angestellten, bleiben wir beim Begriff Neugliederung, denn die Neugliederung der Arbeitnehmerschaft vollzieht sich auf der Grundlage der Harmonisierung und weitgehenden Angleichung (Annäherung) der unteren und mittleren Angestelltenränge und der Arbeiter.
- 66) Vgl. dazu die "Leitsätze für die Abgrenzung der leitenden Angestellten in der chemischen Industrie" entwickelt vom Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie (abgedruckt in Recht der Arbeit (RdA) 1976, S.117-119), die darauf gerichtet sind, "das Bedürfnis der leitenden Angestellten nach Anerkennung als eigenständige soziale Gruppe" (S.118) zu stärken.
- 67) Eine Ausnahme bilden in der BRD nur einige amerikanische bzw. englische Firmen, die wie Massey-Ferguson (seit 1961), DuPont (seit 1962), IBM (seit 1967) und BP sowie NCR (seit 1973) Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung auch bis ins gehobene Management anwenden (vgl. Gottschall 1974, S.38). Hier ist allerdings einzuschränken, daß einige Firmen, u.a. DuPont und NCR ein gesondertes Verfahren (Hay-Methode) für die Bewertung der leitenden Angestellten anwenden (vgl. dazu die kritischen Anmerkungen weiter unten im Text).
- 68) Diese Auffassung geht ebenfalls auf Bramesfeld (1955) zurück, der betonte, daß solche Tätigkeiten von der Arbeitsbewertung ausgenommen sein sollten, die "in ihrer Form an das tätige Individuum derart gebunden sind, daß mit dem Wechsel des Individuums sich auch das Bild der Arbeitsaufgabe und ihre Lösung zwangsläufig ändern" (S.7).
- 69) Weitere Einwände gegen die Bewertung von Führungstätigkeiten werden ausführlich bei Zander (1970b) dokumentiert (vgl. S.217 ff.).
- 70) Bei NCR (National Registrier Kassen GmbH) werden 3300 Angestellte von einem Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung erfaßt; 60 leitende Angestellte werden nach der Hay-Methode beurteilt. Alle gewerblichen Arbeitnehmer werden nach einem summarischen Lohngruppenverfahren entlohnt (vgl. Gottschall 1974, S.39).
- 71) Dies betrifft vor allem die außertariflichen Anhebungen der Arbeiterlöhne, die nicht zuletzt einen Ausgleich zum Angestelltenstatus darstellen sollen. Demgegenüber hat die Erfahrung gezeigt, daß die Gehälter der Angestellten einer geringeren Lohndrift unterliegen als die Verdienste der Arbeiter (vgl. Vogt 1975, S.1030).
- 72) Man muß immer wieder berücksichtigen, daß "die Produktivkräfte des gesellschaftlichen Produktionsprozesses - Ar-

beitsmittel und Arbeitskraft, vergegenständlichte und lebendige Arbeit - (...) als Instrumente des Kapitalverwertungsprozesses, d.h. des kapitalistischen Aneignungsprozesses (fungieren)" (Deppe 1971, S.167).

- 73) Den vermeintlichen technologischen Determinismus können wir u.a. auch mit einem Argument Hofmanns (1964) im Ansatz widerlegen, das dieser im Zusammenhang mit "zutreffender Kritik" zur Marxschen Wertlehre gebrauchte: "In welchem Maße und in welchen Produktionssphären die Technik fortentwickelt wird, hängt selbst ab von dem Interesse, das die Industriellen dem technischen Fortschritt überhaupt sowie der Entfaltung der einzelnen Produktionszweige jeweils zuwenden, sowie von der Höhe der Mittel, die für Forschung, für Rationalisierungsinvestitionen usw. den beteiligten Unternehmen zur Verfügung stehen - und vor alledem: von der Höhe ihrer Renditen" (S.109).
- 74) Deppe (1971) verweist in diesem Zusammenhang etwa auf die Relevanz der aktiven Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder an der politischen und organisatorischen Arbeit, im Unterschied zur passiven, gänzlich auf die Erwartung materieller Vorteile ausgerichteten Mitgliedschaft (vgl.S. 174). Die letztgenannte Variante der Mitgliedschaft ist dabei im Angestelltenbereich sehr häufig anzutreffen.
- 75) Die Sphäre jenes eigentümlichen Warenaustausches, worin sich Kauf und Verkauf der Ware Arbeitskraft vollzieht, bezeichnet Marx als "ein wahres Eden der angeborenen Menschenrechte" (MEW 23, S.189). Wie jeder Käufer oder Verkäufer von Ware, ist auch der Besitzer der Ware Arbeitskraft nur von seinem eigenen freien Willen bestimmt. So begegnen sich Arbeitskraftbesitzer und Geldbesitzer als "freie, rechtlich ebenbürtige Personen. (...) Denn sie beziehen sich nur als Warenbesitzer aufeinander und tauschen Äquivalent für Äquivalent. (...) Die einzige Macht, die sie zusammen und in ein Verhältnis bringt, ist die ihres Eigennutzes, ihres Sondervorteils, ihrer Privatinteressen" (Marx, MEW 23, S.190). Aus dieser Sphäre des Warenaustausches oder der 'einfachen Zirkulation', bezieht - jenseits des Konsumtionsprozesses der Arbeitskraft, der außerhalb der Zirkulationssphäre als Produktionsprozeß von Ware und Mehrwert stattfindet - aber, ergänzt durch die Form des Arbeitslohnes, die alle Arbeit als bezahlte erscheinen läßt, nicht nur "der Freihändler vulgäris Anschauungen, Begriffe und Maßstab für sein Urteil über die Gesellschaft des Kapitals und der Lohnarbeit" (Marx, MEW 23, S.191), sondern auf dieser Erscheinungsform beruhen auch "alle Rechtsvorstellungen des Arbeiters wie des Kapitalisten, alle Mystifikationen der kapitalistischen Produktionsweise, alle Freiheitsillusionen, alle apologetischen Flausen der Vulgärökonomie" (ebenda, S.562).
- 76) Mit dem Eintritt in den Arbeitsprozeß schließt sich also für die qualifizierten Angestellten (hier technischen Angestellten) "der Kreis der Illusionen, die einerseits als Illusionen der einfachen Zirkulation den Verhältnissen der Mehrwertproduktion in der großen Industrie widersprechen,

sich andererseits dort weiter befestigen und als besondere professionelle Vorurteile im Angestellten-titel zu gesellschaftlicher Geltung kristallisieren" (Kadritzke 1975, S.122 f.).

- 77) Auch ein hochgradig arbeitsteilig organisierter Arbeitsprozeß, der auf einem niedrigen technischen Niveau vonstatten geht, ist nicht geeignet die Besonderheiten der Angestellten-tätigkeiten und damit die Grundlage für ein spezifisches Angestelltenbewußtsein zu beseitigen.
- 78) Marx verweist darauf, daß der Prozeß der Attraktion und Repulsion der Arbeiter (heute auch der Angestellten) "stets unterbrochen (wird) durch den technischen Fortschritt, der Arbeiter bald virtuell ersetzt, bald faktisch verdrängt (MEW 23, S.477).
- 79) "Die Mechanisierung im Büro traf logisch und konsequent primär die unqualifizierten, routinehaften Arbeiten. Im jetzigen Stadium werden aber bereits Arbeitsvollzüge an die elektronische Datenverarbeitung angeschlossen, die bisher als ausgesprochen qualitativ galten, und in einem absehbaren Stadium wird diese Tendenz noch deutlicher sichtbar werden als bisher" (Jaeggi/Wiedemann 1963, S.224).
- 80) Mit der Einführung der EDV fallen also auch im Bürobereich die letzten Schranken der Vergesellschaftungsfähigkeit der Angestelltenfunktionen. Damit schwindet die materielle Grundlage für ein berufsständisches Bewußtsein.
- 81) Damit werden die Angestellten - auch für sie selbst nachvollziehbar - in das "Schicksal" des kapitalistischen Produktions- und Reproduktionsprozesses einbezogen und zum dauernden Objekt von Rationalisierungs- und Freisetzungsmaßnahmen gemacht. Die Angestellten sehen sich damit erstmals einem seelenlosen Apparat ausgeliefert, der in ihre bisher für nicht mechanisierbar gehaltenen Funktionen eindringt und ihnen damit ihre tendenzielle Überflüssigkeit nachdrücklich demonstriert.
- 82) Vgl. hierzu die von Stephan (1976) kommentierte Infas-Untersuchung "Angestelltenbewußtsein - gesellschaftliche Orientierung, gewerkschaftliches Bewußtsein und Sozialwahl 1974", sowie den Zwischenbericht über die Angestelltenaktion des DGB und die darin enthaltene Zwischenauswertung der Fragebogenaktion des DGB; außerdem die Untersuchungen von Beckenbach u.a. 1975 und Barck u.a. 1974.
- 83) Obwohl auch die Formen der Kooperation und Arbeitsteilung dem Angestellten als fertige unabänderliche Voraussetzungen seiner Arbeit erscheinen, ist seine Stellung in dieser Ordnung nicht so absolut determiniert und nicht von allen persönlichen Beziehungen und Möglichkeiten abgetrennt wie dies die vom Maschinensystem gesetzte Ordnung vorschreibt.
- 84) Wir beschränken uns dabei im wesentlichen auf die Sekundär-analyse von Umfragen, die im Auftrag der Gewerkschaften vorgenommen wurden, weil die Rezeption und Interpretation der Ergebnisse dieser Umfragen durch die Gewerkschaften

deren jeweiligen Diskussionsstand widerspiegelt, der wiederum nicht ohne Einfluß auf die Ausgestaltung der konkreten Angestelltenpolitik bleibt.

- 85) Der Titel der vom DGB bei Infas in Auftrag gegebenen Untersuchung lautete ursprünglich "Angestelltenbewußtsein - gesellschaftliche Orientierung, gewerkschaftliches Bewußtsein und die Sozialwahl 1974". Daraus geht hervor, daß die Umfrage bereits 1974 vorgenommen wurde (vgl. die vom DGB herausgegebenen Veröffentlichungen von 1976 und 1977).
- 86) Diese Einschätzung wird durch das Ergebnis der direkten Frage zum Streik als Mittel zur Durchsetzung von Forderungen der Arbeitnehmer bestätigt; 56 Prozent halten im Prinzip einen Streik für richtig, 27 Prozent für nicht richtig und 17 Prozent machen dazu keine Angaben (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.41).
- 87) Nur noch 10,5 Prozent der Männer und 9 Prozent der Frauen halten ihre Aufstiegschancen für gut, 50,7 Prozent bzw. 58,1 Prozent aber für nicht gut (vgl. S.56). 1974 hielten dagegen 9 Prozent aller befragten Angestellten ihre Aufstiegschancen sogar für sehr gut, während 47 Prozent sie für gut hielten und lediglich 38 Prozent sie als weniger gut oder schlecht bezeichneten (vgl. Angestelltenbewußtsein 1976, S.15).
- 88) Auch hier werden die Begriffe technischer Fortschritt, Automatisierung und Rationalisierung unzulässigerweise unter den Begriff "Rationalisierung" subsumiert; trotzdem wird auch im "Zwischenbericht" ein Vergleich zwischen der Infas-Studie, die sich ausdrücklich auf mögliche Wirkungen der Automation bezieht und der allgemeineren Fragestellung nach möglichen Rationalisierungsfolgen in der Fragebogenaktion gezogen.
- 89) Die Entwicklung der Angestelltenmitgliederzahlen in den DGB-Gewerkschaften:
- | | | | |
|------|----------|------|----------|
| 1970 | 986 112 | 1974 | 1313 586 |
| 1971 | 1065 550 | 1975 | 1381 774 |
| 1972 | 1140 803 | 1976 | 1435 724 |
| 1973 | 1206 152 | 1977 | 1483 241 |
- Quelle: Zwischenbericht 1978, S.6 bzw. S.4
- 90) Die wachsende gesellschaftliche Anerkennung der Gewerkschaften resultiert nicht zuletzt aus ihrer Einbindung in das System der "sozialen Marktwirtschaft" und schließt auch die Anerkennung gewerkschaftlicher Kampfformen - im Rahmen eines von der veröffentlichten Meinung propagierten Verständnisses von Waffengleichheit (Streik und Aussperrung) ein.
- 91) Zwischen 1974 und 1977 nahm die Zahl der Angestelltenmitglieder in den DGB-Gewerkschaften um 165 655 zu, gleichzeitig nahm die Zahl der Arbeitermitglieder um 126 921 ab (eigene Berechnung auf der Grundlage der Zahlenangaben im Zwischenbericht 1978, S.4 bzw. S.6).

- 92) Eine notwendige Untersuchung der Entwicklung des Organisationsgrads der Angestellten in den unterschiedlichen Beschäftigungsbereichen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden.
- 93) So stellen auch Barck u.a. (1974) fest, daß z.B. die kaufmännischen Angestellten zunehmend ihre eigene Situation reflektieren und einige gravierende Aspekte ihrer Lage wie etwa die Arbeitsplatzunsicherheit, die Arbeitsplatzbelastung und die verringerten Aufstiegsmöglichkeiten durchaus benennen, trotzdem bleibe das Widerstandspotential latent, "weil sie die herrschenden ökonomischen und sozialen Verhältnisse statt als historisch bestimmte viel stärker noch als naturgegebene verstehen. Änderungen oder auch nur Modifikationen erscheinen ihnen (dagegen) selbst dann, wenn sie von deren Notwendigkeit überzeugt sind, als kaum realisierbar" (S.133).
- 94) "Die Bureaucratie bedeutet eine ähnliche Anpassung der Lebens- und Arbeitsweise und dementsprechend auch des Bewußtseins an die allgemeinen gesellschaftlich-ökonomischen Voraussetzungen der kapitalistischen Wirtschaft, wie wir dies für die Arbeiter im Einzelbetrieb festgestellt haben" (Lukács 1970, S.192).
- 95) Die von Lukács genannten Bedingungen wirken auf der einen Seite noch als tradierte Verhaltensweisen fort (tradierte Angestelltenmentalität), werden auf der anderen Seite aber durch das Vordringen mechanisierter und automatisierter Arbeitsformen hinfällig und eröffnen damit zugleich auch die Möglichkeit einer Überwindung des verdinglichten Bewußtseins der Angestellten (Wegfall der Notwendigkeit angestelltspezifischer Tugenden). Vgl. die weiteren Ausführungen im Text.
- 96) So tritt denn auch "die Einheit in der Kooperation, die Kombination in der Teilung der Arbeit, die Anwendung der Naturkräfte und Wissenschaft wie der Produkte der Arbeit in der Maschinerie zur Produktion (...) den einzelnen Arbeitern selbst so fremd und sachlich gegenüber, als bloße Daseinsform der von ihnen unabhängigen und sie beherrschenden Arbeitsmittel, wie diese selbst (ihnen) in ihrer einfachen sichtbaren Gestalt als Material, Instrument etc., als Funktionen des Kapitals und daher der Kapitalisten" (Marx, MEW 26.1., S.367).
- 97) "Die Wirkungen, die die Dinge haben als gegenständliche Momente des Arbeitsprozesses, werden ihnen im Kapital zugeschrieben, als von ihnen besessen in ihrer Personifizierung, Selbständigkeit gegen die Arbeit" (Marx, MEW 26.3, S.290).
- 98) Dies gilt z.B. auch für solche angestellten Lohnarbeiter, die als Konstrukteure, Wissenschaftler etc. tätig sind und dem produktiven Gesamtarbeiter zugerechnet werden.
- 99) "Als Betroffene des technischen Wandels haben sie gelernt, weitgehend auf Widerstand zu verzichten und seine positiven ebenso wie seine negativen Konsequenzen als Resultate

einer gleichsam unabwendbaren Entwicklung hinzunehmen" (Barck u.a. 1974, S.134).

- 100) Von der Mehrheit der von Barck u.a. (1974) befragten Angestellten wird "das bestehende Wirtschaftssystem (...) als Faktum akzeptiert, gilt als 'Wirtschaft' schlechthin, von der notwendigerweise Zwänge ausgehen, die Anpassung erfordern" (S.102).
- 101) Wir können uns im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlich mit der von Popitz u.a. (1957) empirisch ermittelten Dichotomie-Vorstellung der Industriearbeiter auseinandersetzen. Folgt man allerdings Popitz (1958), so dürfte eine solche Dichotomie-Vorstellung, die mit der auch von ihm selbst festgestellten gesellschaftlichen Dichotomie korrespondiert, für die Angestellten als nicht körperlich tätigen Arbeitnehmern ausgeschlossen bleiben. Nach Popitz steht hinter der von Marx konstruierten Dichotomie der Klassengesellschaft nicht nur der Besitz und Nichtbesitz an den Produktionsmitteln, sondern auch eine weitere, seines Erachtens "grundlegendere gesellschaftliche Dichotomie, orientiert an dem Gegensatz von körperlicher und nicht körperlicher Arbeit" (S.97 - Hervorheb. J.Sch.). Dieser Gegensatz von körperlicher und nicht körperlicher Arbeit - so Popitz (1958) an anderer Stelle - scheine stärker zu sein, als der Gegensatz von Besitz und Nichtbesitz von Produktionsmitteln (vgl. S.100). Klassengesellschaft ist daher für Popitz "die gesellschaftliche Dichotomie zwischen Industriearbeiterschaft und der übrigen Gesellschaft" (S.96). Aus diesen Überlegungen zieht Popitz den Schluß, daß sich die Marxsche Konstruktion dort nicht bewährt - wie das Beispiel der Angestellten angeblich zeigt - "wo die Alternative von Besitz und Nichtbesitz an den Produktionsmitteln und der Gegensatz von körperlicher und nicht körperlicher Arbeit sich überschneiden" (S.100).

Als Beweis für diese These findet sich bei Popitz eigentlich nur der Hinweis auf die geringe Neigung der Angestellten ein gemeinsames Klassenbewußtsein mit den Arbeitern zu entwickeln, vielmehr werde von den Angestellten bis heute die Distanzierung von der Arbeiterschaft durchgehalten (vgl. S.99), und dementsprechend auch ein hierarchisches und kein dichotomisches Gesellschaftsbild ausgeprägt (vgl. Popitz u.a. 1957, S.240). Demgegenüber gehen wir davon aus, daß der Gegensatz von körperlicher und nicht körperlicher Arbeit keine grundlegende gesellschaftliche Dichotomie begründet und daher auch lediglich eine gewisse Bedeutung für die Entwicklung eines Kollektivbewußtseins erlangt, nicht aber für die Verhinderung eines Gesellschaftsbildes. Die Entwicklung eines hierarchischen Gesellschaftsbildes bzw. die Verhinderung eines dichotomischen Gesellschaftsbildes wurde unserer Meinung nach vor allem durch tatsächliche oder vermeintliche Aufstiegschancen im Angestelltenbereich begünstigt; dementsprechend bestehen mit dem Wegfall von Aufstiegsmöglichkeiten auch gute Voraussetzungen für eine Auflösung des hierarchischen Gesellschaftsbildes und eine gleichzeitige Annäherung an das Gesellschaftsbild der Arbeiter. Der Wegfall der Aufstiegsmöglichkeiten reißt also quasi den Schleier von der grundlegenden gesellschaftlichen Dichotomie, die sich unserer Meinung nach am Klas-

sengegensatz von Lohnarbeit und Kapital festmacht; insofern können wir nunmehr - auch die Angestellten betreffend - Altvater und Huiskens (1970) folgen, die im dichotomischen Bewußtsein den Ausdruck der objektiven Tatsache dieses Klassen Gegensatzes innerhalb des Erfahrungshorizontes der Arbeiter sehen (vgl. S.59).

- 102) Vgl. dazu auch Lempert und Thomssen (1974), die die Frage der Aufstiegsorientierung bei Facharbeitern und technischen Angestellten in einen engen Zusammenhang zu dem angeblich in der Arbeiterschaft vorherrschenden dichotomischen Bewußtsein - bzw. zu dem angeblich vorherrschenden hierarchischen Bewußtsein in der Angestelltenschaft bringen. Lempert und Thomssen kommen allerdings aufgrund der Tatsache, daß ihre Untersuchung vor 1974 abgeschlossen wurde, notwendigerweise zu Ergebnissen, die der heutigen Situation der Angestellten nicht mehr gerecht werden. Während sie ihre Ergebnisse einerseits dahingehend verstanden wissen wollen, daß zumindest bei Teilen der Facharbeiter eine Auflösung der traditionellen Dichotomievorstellung nicht mehr zu übersehen sei, verweisen sie andererseits auf die Tatsache, daß auch Teile der Angestelltenschaft nicht mehr vom Erfolg individueller Aufstiegsbemühungen überzeugt seien. Indirekt interpretieren Lempert und Thomssen diese Erscheinung bereits als Reflexion der zunehmenden Herausbildung von schwer überwindbaren Aufstiegschancen innerhalb der Angestelltenhierarchie (vgl. S.180).
- 103) Letzteres wird auch von Popitz u.a. (1957) bestätigt, die ebenfalls durch geringe Aufstiegschancen das Entstehen eines Kollektivbewußtseins begünstigt sehen (vgl. S.241).
- 104) Die These stützt sich im wesentlichen auf die bereits im vierten Kapitel ausführlich dargestellten Möglichkeiten der Arbeitsbewertung mit Hilfe genauer Arbeitsbeschreibungen und Arbeitsanalysen zur Planung und Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen beitragen zu können.
- 105) Auf die Möglichkeiten der Verdienstanpassung an veränderte Anforderungsstrukturen werden wir ausführlich im Zusammenhang mit der Erörterung der Abgruppierungsmöglichkeiten durch die aAB eingehen (siehe Kap.6).
- 106) Vgl. dazu u.a. W.Bloch: Theoretische Grundlagen der Arbeits- und Leistungsbewertung bei Angestelltentätigkeiten. In: afa-Informationen 21 (6-7/1971), S.81-116); K.Lorenz: Arbeits- und Leistungsbewertung für Angestellte. Bonn 1975.
- 107) Schmiede/Schudlich (1976) sehen in der Kombination von analytischer Arbeits- und Leistungsbewertung und im Aufeinanderbeziehen von Anforderungs- und Leistungsprofil (...) eine wesentliche Weiterentwicklung der industriellen Leistungsmeßverfahren" (S.417).
- 108) Nach Zander (1971) müssen die analytischen Arbeitsbewertungsverfahren die Voraussetzungen dafür bieten, "Grundlage für eine analytische Leistungsbewertung sein zu können". Derartige Systeme können angeblich helfen, in Zu-

kunft die Entgeldfestsetzungsmethoden nicht mehr Jahrzehnte hinterherhinken zu lassen und die Humanisierung der Technik und die Beziehungen in den Unternehmen zu verbessern" (S.124).

- 109) Demgegenüber sprechen sich auch Gewerkschaftsvertreter für eine Vorgesetztenbeurteilung aus. So stellten etwa Bieding/Wendler 1970 fest, daß "nur der Vorgesetzte in der Lage ist, den Angestellten in seinem Leistungsverhalten systematisch zu beobachten" (S.12).
- 110) Zur weiteren Abstützung seiner Argumentation verweist Zander (1974) allerdings auch noch auf § 80 und § 75 des BetrVG, die dem Betriebsrat ein Kontrollrecht einräumen; kontrolliert werden könne aber nur etwas, was vorher davon getrennt, vom jeweiligen Vorgesetzten bewertet worden sei (vgl. S.145).
- 111) Wir orientieren uns auch hier an einer gewerkschaftlichen Veröffentlichung, weil diese explizit den Anspruch erhebt, einen Beitrag zur inner- und außergewerkschaftlichen Diskussion zu liefern (vgl. das Vorwort von B.Take und G. Stephan in Bieding u.a. 1971, ohne Seite).
- 112) Gemäß § 94 Abs.2 BetrVG 1972 muß der Betriebsrat ansonsten lediglich an der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze beteiligt werden. Werden hierbei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung berührt, so besitzt der Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs.1 Ziffer 10.
- 113) Grellert (1977) will "aus der Sicht der Industrie die Zusammenhänge aufzeigen", die seines Erachtens für die Arbeitsbeschreibung, Stellenbewertung und Mitarbeiterbeurteilung im Rahmen eines Personalführungssystems relevant sind (S.1).
- 114) Nach Grellert (1977) muß die "gehaltliche Einstufung (...) unbedingt der hierarchischen entsprechen", weil dies das ganze System glaubwürdig mache und weil es nur dann von allen Betroffenen akzeptiert werde (vgl. S.19).
- 115) Das "idealistische Berufsbewußtsein" wird von uns als Variante des berufsständischen Bewußtseins angesehen, das sich bereits teilweise gegenüber seiner materiellen Grundlage verselbständigt hat.
- 116) Eine wichtige Funktion kommt in diesem Zusammenhang auch der "veröffentlichten Meinung" zu, die von Zeit zu Zeit z.B. das Schreckgespenst des akademischen Proletariats erscheinen läßt und damit auch ganz wesentlich dazu beiträgt, die Erwartungshaltung künftiger Akademiker zu dämpfen. Damit wird nicht zuletzt der Boden für eine unterqualifizierte bzw. unterbezahlte Anstellung dieser Akademiker bereitet.
- 117) "Die Arbeitssituation der technischen Intelligenz hat sich gewandelt; dem erhöhten Anteil an Ingenieuren steht nicht - und dieser Punkt ist eine der Hauptursachen der Unruhe - eine entsprechend steigende Zahl 'gehobener' Positionen

innerhalb der Betriebshierarchie gegenüber. Eine Diskrepanz zwischen Ausbildung und Einsatz im Beruf ist die Folge" (Hortleder 1973, S.71).

Hortleder zitiert in diesem Zusammenhang auch die Forderung des Arbeitskreises "Wissenschaftliche Angestellte in der Elektroindustrie", die eine Sachbearbeiterlaufbahn (technisch-wissenschaftliche Laufbahn) für dringend erforderlich halten, damit auf ihrem Gebiet wirkliche Aufstiegschancen aufgezeigt werden können (vgl. ebenda).

- 118) Sowohl für die jüngeren als auch für die älteren Angestellten bedeutet die Transparenz ihrer beschränkten Aufstiegsmöglichkeiten vor allem eine Möglichkeit, ihre "Aspirationsebene" realistisch zu bestimmen, dies fördert - über die verbesserte Arbeitszufriedenheit - nicht zuletzt auch das allgemeine Betriebsklima.
- 119) So spricht nach Mundhenke (1972) für die analytische Arbeitsbewertung vor allem: "Höchstmögliches Maß an Objektivität aufgrund der Reproduzierbarkeit und Nachweisbarkeit der Ergebnisse, auch als Schutzmaßnahme gegen eine Beeinflussung der Bewerter durch die Geschäftsführung, Personalrat oder einzelne Arbeitnehmer" (S.13).
- 120) Laske (1975) unterscheidet in der Literatur drei Interpretationstypen des Objektivitätsanspruchs der analytischen Arbeitsbewertung:
 1. die Nachprüfbarkeit der Arbeitsvermittlung durch die Betroffenen selbst;
 2. die "intersubjektive Vergleichbarkeit der Bewertung";
 3. die Behauptung, die Arbeitsbewertungsverfahren seien tatsächlich in der Lage, eine entsprechend den individuellen Anforderungen richtige Schwierigkeits-Einstufung vorzunehmen (vgl. S.5 f.).
- 121) Wiederholt taucht in der Literatur das "persönliche Empfinden" als Gerechtigkeitsmaßstab hinsichtlich der Bewertung insgesamt bzw. einiger Verfahrensschritte wie z.B. der Gewichtung auf. Die jeweilige Zufriedenheit mit der persönlichen Bewertung soll einerseits die Beliebigkeit in der Gestaltung einzelner Verfahrensschritte überdecken und andererseits die Legitimation für mehr oder weniger sichtbare Manipulationen namentlich der Unterordnung der Gewichtung unter bestimmte Unternehmensziele liefern. Auf diese Weise wird einerseits jeglicher Verfahrenskritik - etwa nach der Devise "was wollt ihr denn, die Leute sind doch zufrieden" - vorgebeugt und andererseits erheblicher (Anpassungs-) Druck auf die Betroffenen selbst ausgeübt. Die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Gehalt (als Resultat einer Bewertung) stellt dabei noch immer - mit oder ohne Gehaltstabu - eine der traditionellen Angestelltentugenden dar.
- 122) Beckenbach u.a. (1975) stützen sich hierbei auf einschlägige Arbeiten zum Arbeiterbewußtsein, verweisen aber ausdrücklich darauf, daß die dort gewonnenen Erkenntnisse z.B. auch für das ingenieurtechnische Personal von Bedeutung sind (vgl. S.107).

- 123) Bereits Braun/Fuhrmann (1970) haben mit Recht auf den sehr engen Zusammenhang zwischen formaler Qualifikation und betrieblichem Aufstieg im wissenschaftlich-technischen Bereich, im Unterschied etwa zum kaufmännischen Bereich, hingewiesen (vgl. S.95).
- 124) Diese Hoffnung gründet offensichtlich auf der Tatsache, daß die Arbeitsbewertung nur die Tätigkeitsqualifikation, nicht aber die "formale" Qualifikation in ihrer Bewertung berücksichtigt.
- 125) "Man kann sich das Gefühl der Verbundenheit mit der eigenen Arbeit, das hier vorliegt, veranschaulichen, indem man es als ein In-Sich-Aufnehmen, als ein Auf-Sich-Zuschneiden der Funktion deutet; damit entsteht sowohl eine erhöhte Sicherheit, seinen Berufsbereich zu beherrschen, als auch die Gewißheit, in ihm zu leben und menschlich an ihm zu wachsen" (Jaeggi/Wiedemann 1963, S.160).
- 126) Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Untersuchung von Mark Galliker: Arbeitszufriedenheit: Schein und Wirklichkeit. In: Psychologie Heute 6 (11/1979), S.46-52. Galliker stellt vor allem die Erfassbarkeit der Kategorie "Arbeitszufriedenheit" durch die "empirische Einstellungs- und Bewußtseinsforschung" nach herkömmlichen Methoden in Frage: "Damit Erwerbstätige nicht an ihrer Lage verzweifeln und verbittern, müssen sie sich ihr Selbstgefühl erhalten. Deshalb betonen sie zunächst die positive Seite des Widerspruchs, in dem sie stecken" (S.52). Positivistische Frage-Methoden eliminieren aber seiner Meinung nach gerade diesen Widerspruch, indem sie immer wieder von neuem Entweder-Oder-Entscheide fordern (vgl. ebenda). Diese Feststellungen müssen noch um den Hinweis erweitert werden, daß die "Arbeitszufriedenheit" in den Angestelltenhierarchien, aufgrund ihrer Dimension als Loyalitätsnachweis, ohnehin kaum hinterfragt werden kann.
- 127) Durch dieses häufig praktizierte Zusammenspiel von aAB und aLB wird nicht nur das Konkurrenzverhalten der Angestellten untereinander zusätzlich angeheizt, sondern auch die persönliche Abhängigkeit des einzelnen Angestellten von der Gunst des jeweiligen Vorgesetzten quasi verfahrensmäßig festgeschrieben.
- 128) Die Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen sind so gering, daß sie nur noch mit den Mitteln der Arbeitsbewertung erfaßt werden können. Die aAB schafft damit die Voraussetzungen für Zwischendifferenzierungen, zu deren Berechtigung Bahrdt bereits 1958 bemerkte, daß sie z.T. durch komplizierte Arbeitsabläufe gerechtfertigt seien; "z.T. erwecken sie aber auch den Eindruck, als ob es sich um 'vertikale Umdeutungen' eigentlich horizontaler Arbeitsbeziehungen handelt, wobei dann die jeweils gewichtigste Funktion als eine höhere Rangstufe institutionalisiert wird" (S.114).
- 129) "Wo die (...) Hoffnung auf positive Veränderungen des sozialen Standorts nicht oder nicht genügend erfüllt wird, entstehen nicht nur fallweise stark affektive Verhaltens-

weisen, sondern auch bleibende Spannungen in der Struktur der soziokulturellen Persönlichkeit, die zur Verhaltensunsicherheit und schließlich zur Ablehnung des bisher verbindlichen Wertsystems führen können. Eine derart aufgestaute soziale Unzufriedenheit bedarf, soll sie nicht die Kohärenz des sozialen Feldes zerstören, der Kanalisierung und Neutralisierung" (Fürstenberg 1969, S.143).

- 130) "Indem für immer mehr Angestellte, determiniert durch die Funktion, ein Aufstieg zumindest ohne Betriebswechsel und Weiterbildung nicht mehr in Frage kommt, zieht man sich (...) auf andere Befriedigungselemente zurück" (Jaeggi/Wiedemann 1963, S.135).
- 131) Den Lohnkonflikt selbst hält Arndt (1957) für unvermeidbar, allerdings lasse sich dieser Konflikt durch die Entlastung von zusätzlichen Konfliktagen abschwächen (vgl. S.55).
- 132) So hält Arndt (1957) z.B. eine "Wiederbeseelung der Arbeit" für erforderlich. Eine Aufhebung der fortgeschrittenen Arbeitsteilung, der er die Sinnentleerung der Arbeit anlastet, hält er allerdings für unmöglich, stattdessen empfiehlt er eine - auch von ihm selbst als Surrogat bezeichnete - breite Aufklärung über die Beziehungen des vom einzelnen Arbeitnehmer durchgeführten Teilprozesses zum Gesamtarbeitsprozeß (vgl. S.49).
- 133) An anderer Stelle erfahren wir allerdings, daß die vielfältigen Aufgaben, die sich aus der Zielsetzung einer Harmonisierung "vorgelagerter Konflikte" ergeben, im Rahmen einer "sozialen Betriebspolitik" gelöst werden sollten. Damit wurde die Lohnpolitik in die "Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik" eingebettet, mit der sie auch koordiniert sein müsse (vgl. Arndt 1957, S.48).
- 134) Vgl. dazu u.a. das Prinzip der Delegation von Verantwortung als Möglichkeit der Bewältigung des "Autoritätskonflikts" (siehe Kap.4); weiter die Möglichkeiten zur Planung von Fortbildungsmaßnahmen, sowie die Aufstiegsplanung und die Information der Belegschaft über geplante Veränderungen der Anforderungsstruktur.
- 135) "Der Arbeitslohn bedeutet (...) beiden Seiten des Arbeitsmarktes ganz verschiedenes: für die Lohnzahler ist er Kostengröße, für die Lohnempfänger Quelle der persönlichen Subsistenz. Der Kontrast der hierdurch bezeichneten Interessen wird sichtbar im Lohnkonflikt" (Hofmann 1969, S.62).
- 136) Vgl. dazu Kap.6; allerdings spielt auch hier die Frage der Objektivität als Legitimationsmittel eine bedeutende Rolle.
- 137) Die mangelnde Übersicht der Gewerkschaften über die jeweilige Eingruppierungssituation, die - wie bereits erwähnt - durch die Forderung der IG Metall nach periodischer Offenlegung der Bewertungsunterlagen im Tarifkampf des Jahres 1977/78 in NW/NB bestätigt wurde, scheint für eine solche "Privatisierung" der Lohnfindung zu sprechen.

- 138) In diesem Zusammenhang muß auch noch berücksichtigt werden, daß bei Eingruppierungsklagen die Darlegungs- und Beweislast nach den allgemeinen Grundsätzen des materiellen und des Verfahrensrechts bei dem Kläger liegt (Bundesarbeitsgericht: Urteil vom 28.2.1979; vgl. Recht der Arbeit, Jg.32 (4/1979), S.255).
- 139) Der Arbeitsbewertungsexperte Zander (1970b) befürwortet eine solche Beteiligung des Betriebsrates in der Bewertungskommission und in der Beschwerdeinstanz nachdrücklich, denn durch die Mitarbeit des Betriebsrates steige das Vertrauen der Belegschaft in die Bewertungsverfahren und dies hat seiner Meinung nach auch außerhalb der aAB "eine wirksame Zusammenarbeit und innerbetriebliche Verständigung zur Folge" (S.272).
- 140) Dieser Fernkursus, der von der Akademie für Fernstudium in Bad Harzburg herausgegeben wurde, unterscheidet sich von anderen einschlägigen Veröffentlichungen nicht nur dadurch, daß er seinen auserwählten Adressatenkreis direkt anspricht, sondern auch durch eine erfreuliche Offenheit hinsichtlich (einseitig) verwertbarer Vorzüge der Arbeitsbewertung.
- 141) Bereits in einem 1946 veröffentlichten Aufsatz hob Finckh hervor, daß die Arbeitsbewertung "vor allem eine Versachlichung der internen Lohnregelung (bezweckt), indem sie willkürliche und rein gefühlsmäßige Elemente, wie sie oft auch den menschlichen Schwächen der Vorgesetzten entspringen, fernhält" (S.67).

Zu Kapitel 6:

- 1) Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Bedenken Hofmanns (1969, S.74) hinsichtlich der ungelösten Problematik der Einzelmerkmale.
- 2) Baldamus (1960) selbst geht auf die aAB mit keinem Wort ein, was wohl mit dem damals noch geringen Verbreitungsgrad dieser Lohnfindungsmethode in Großbritannien zu erklären ist.
- 3) Offe geht davon aus, daß "das Leistungsprinzip (...) die Funktion in der Arbeits- und Produktionssphäre zur entscheidenden Determinante des sozialen Status und damit zum fundamentalen Legitimationsmodell aller gesellschaftlichen Einkommens- und Machtunterschiede (macht)" (S.150 f.).
- 4) "Offensichtlich haben (...) in relativ vielen Fällen nur die gegebenen Arbeitsmarktverhältnisse eine lohnmäßige Verschlechterung für die umgruppierten Arbeitskräfte verhindert" (Ifo-Institut 1962, S.46).
- 5) Offe (1975) sieht in der Arbeitsbewertung und in den Zeitstudien die beiden wichtigsten Techniken, "mit deren Hilfe die Fiktion der objektiven Meßbarkeit differentiellen Arbeits- bzw. Leistungswertes in die Organisationspraxis integriert wird" (S.140 f.).
- 6) Nach Foit (1978) werden diese Wertvorstellungen "unter dem Deckmantel der Wissenschaft oder Neutralität verborgen" (S.188).
- 7) Wenn man sich nach Foit (1978) auf das Verfahren einläßt, so akzeptiert man "bereits den status quo, denn es soll und kann ja nichts anderes abgebildet werden als die gegenwärtigen Verhältnisse" (S.190).
- 8) Dies ist möglich, weil - wie Marx am Beispiel der kommerziellen Lohnarbeiter erläutert - "die Vorbildung, Handels- und Sprachkenntnisse usw. mit dem Fortschritt der Wissenschaft und Volksbildung immer rascher, leichter, allgemeiner, wohlfeiler reproduziert werden, je mehr die kapitalistische Produktionsweise die Lehrmethoden usw. auf Praktische richtet" (MEW 25, S.311).
- 9) Zinn (1972) will festgestellt haben, daß heute die Mehrzahl aller Arbeitseinkommen über den jeweiligen Reproduktionskosten liegen und daher am Mehrwert selbst partizipieren: "Die Partizipation am Mehrprodukt durch die Arbeitenden dürfte sich jedoch heute kaum nach dem jeweiligen Wert einer Arbeitsqualität richten, sondern wird von vielfältigen politischen und sozialen Einflüssen bestimmt, sowie in manchen Fällen durch zufällige oder bewußt herbeigeführte Monopolstellungen einzelner Berufe" (S.84).
- 10) Diese Feststellung gilt auch für vorübergehende Monopolstellungen verschiedener Arbeitnehmergruppen, die sich ent-

gegen der Meinung von Zinn nicht auf den Wert der Ware Arbeitskraft auswirken, sondern auf ihren, in diesem Falle nach oben abweichenden Preis; außerdem wird dieses Phänomen durch die Existenz einer zunehmend qualifizierteren Reservearmee abgebaut.

- 11) Der Zusammenhang zwischen analytischer Arbeitsbewertung und den Veränderungen von Wert und Preis der Ware Arbeitskraft kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erörtert werden.
- 12) Wir stützen uns in diesem Zusammenhang auf verschiedene Diskussionen zur Reduktionsproblematik in der Marxschen Arbeitswertlehre. Die Berührungspunkte zwischen der analytischen Arbeitsbewertung als Lohndifferenzierungsinstrument nach Schwierigkeits- und Belastungsgraden und der Reduktionsproblematik in der Marxschen Arbeitswertlehre ergeben sich daraus, daß "die Arbeit, die als höhere, kompliziertere Arbeit gegenüber der gesellschaftlichen Durchschnittsarbeit gilt, (...) die Äußerung einer Arbeitskraft (ist), worin höhere Bildungskosten eingehen, deren Produktion mehr Arbeitszeit kostet und die daher einen höheren Wert hat als die einfache Arbeitskraft. Ist der Wert dieser Kraft höher, so äußert sie sich (...) auch in höherer Arbeit und vergegenständlicht sich daher in denselben Zeiträumen, in verhältnismäßig höheren Werten" (Marx, MEW 23, S.211 f.). Von daher gesehen beruhen die Unterschiede "in der Höhe des Arbeitslohnes (...) auf dem (...) Unterschied zwischen einfacher und komplizierter Arbeit" (Marx, MEW 25, S.151). Wir befinden uns dabei in Übereinstimmung mit Werner Hofmann, der in einer Betrachtung des unterschiedlichen Charakters der Arbeitsstunde bemerkt: "Die modernen Bemühungen um eine 'analytische Arbeitsplatzbewertung' in den Betrieben haben uns heute eine Objektivierung der Reduktionskala unterschiedlicher Arbeit näher gebracht" (1964, S.87).
- 13) Die Arbeitsbewertung bereinigt die Löhne und Gehälter von allen heute obsolet gewordenen (nicht erkämpften) historischen, moralischen, sozialen und politischen Schlacken und von allen Überbleibseln vergangener "Monopol"- und Sonderstellungen privilegierter Arbeitnehmergruppen.
- 14) Es soll hier nicht unerwähnt bleiben, daß es eine Reihe von Möglichkeiten gibt, den Lohn bzw. das Gehalt trotz oder gerade wegen der aAB unter den Wert der Arbeitskraft zu senken. So kann u.a. durch die Vorarbeiten der aAB (Arbeitsbeschreibung, Arbeitsanalyse) eine Intensitätssteigerung herbeigeführt werden, die in der Bewertung selbst nicht berücksichtigt wird. Eine weitere Möglichkeit besteht dann, wenn der "Lohngruppenschlüssel" die Ergebnisse der Arbeitsbewertung so nach unten hin auffächert, daß die Löhne und Gehälter in den unteren Lohngruppen nicht mehr für eine volle Reproduktion der Arbeitskraft ausreichen.
- 15) So wandte sich Bright (1963) auf der internationalen Arbeitstagung der IG Metall "Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA" gegen die auch unter Sozialwissenschaftlern, Gewerkschaftern und Politikern weit verbreitete Ansicht, daß die Automation den Arbeitnehmern "höherwertige, würdigere, befriedigendere" Stellungen

einbringe (vgl. S.137). Deshalb führen seiner Meinung nach "alle Argumente, Vereinbarungen, Pläne und Verfahren der Lohnfindung im Sinne 'erhöhter beruflicher Anforderungen' und 'Höherstufungen' zu hoffnungslosen Unstimmigkeiten" (S.139).

- 16) Allerdings müssen nach Zander (1970a) die "Arbeits- und Leistungsbewertungsverfahren zukünftig Schwerpunktverlagerungen in den Anforderungen berücksichtigen" (S.180).
- 17) Verdienen etwa ungelernte Arbeiter im Akkord mehr als die Facharbeiter der gleichen Abteilung, so ist die Lohnstruktur dieser Abteilung verzerrt. Die Unzufriedenheit der Facharbeiter kann in einem solchen Fall nur durch die Wiederherstellung der ursprünglichen Lohnstruktur, also durch eine Anhebung der Facharbeiterlöhne beseitigt werden.
- 18) Der einzelne Arbeitsvertrag enthält nur einen Verweis auf die Allgemeinen Arbeitsbedingungen (Adhäsionsvertrag).
- 19) Vgl. dazu Kap.4.
- 20) Hat der Arbeitgeber die Bedeutung der Gewichtung erkannt - und dies dürfte in der Regel der Fall sein - so wird er immer ein starkes Interesse daran haben, gerade diejenigen Anforderungsarten hoch zu gewichten, die Rationalisierungsmaßnahmen direkt zugänglich sind. Das Gefährliche an dieser Angelegenheit ist dabei die Tatsache, daß die Gewerkschaften bzw. der Betriebsrat in ihrem Bemühen, das Verfahren der Arbeitsbewertung an die sich verändernden Anforderungen anzupassen, den Bestrebungen der Arbeitgeber möglicherweise entgegenkommen.
- 21) Hier sei nur an die Manipulationsmöglichkeiten der sog. Normalleistung erinnert. Wird der Frage der "Normalleistung" nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt, so besteht die Gefahr, daß an ihre Stelle in der betrieblichen Praxis eine wie auch immer definierte durchschnittliche Leistung (Arbeitsintensität) tritt. Durch eine entsprechende Personalpolitik, die die schwächeren Glieder in der Belegschaftskette durch bessere zu ersetzen weiß, kann eine solche "Normalleistung" erheblich gesteigert werden.
- 22) "Das Charakteristische all dieser Regelungen ist die Lösung der Lohngruppe und der Entlohnungsart - und damit der Verdienstchance - von der Person des Arbeiters. Hier ist der große Bruch zu unseren herkömmlichen Vorstellungen vom Einzelarbeitsvertrag" (Rehhahn 1963b, S.240).
- 23) Diese "Allgemeinen Arbeitsbedingungen" werden vom Arbeitgeber aufgestellt; es sind "tatsächliche Normen für die inhaltliche Gestaltung der betrieblichen Arbeitsverhältnisse" (Säcker 1972, S.81).
- 24) Die Arbeitnehmer "kennzeichnet nicht die (...) wirtschaftliche Abhängigkeit, sondern die Unterworfenheit unter die Erfordernisse einer fremdbestimmten Arbeitsteilung" (Söllner 1966, S.15).

- 25) Wenn der Arbeitsvertrag keine Regelungen enthält und auch keine gesetzlichen, tarifvertraglichen oder betrieblichen Rechtsnormen eingreifen, dann hat der Arbeitgeber die Befugnis, die jeweiligen Arbeitsbedingungen rechtsgestaltend festzulegen (vgl. Söllner 1966, S.45).
- 26) Wir können hier nicht weiter auf die breite Palette verfahrenstechnischer Tricks eingehen, die insbesondere bei betrieblich vereinbarten Arbeitsbewertungsverfahren angewendet werden können.
- 27) Daran erweist sich u.a., daß im kapitalistischen Produktionsprozeß, der sich als Einheit von Arbeits- und Verwertungsprozeß darstellt, auch bei der Entwicklung der Arbeitsfunktionen nicht von einer technologischen Determinierung der Arbeitsschwierigkeiten ausgegangen werden kann. Ob bestimmte arbeitstechnische- bzw. arbeitsorganisatorische Entwicklungen sich durchsetzen, hängt von der Profiterwartung der Unternehmer ab.
- 28) Hagner und Weng (1951) nennen Keller "den gewerkschaftlichen Wortführer in Sachen Arbeitsbewertung" (S.11).
- 29) Vgl. dazu u.a. Jöhnk (1958), der sich in einer Auseinandersetzung mit Klunker (1958a) als Befürworter der aAB im öffentlichen Dienst u.a. auf die Veröffentlichung von Hagner und Weng beruft.
- 30) Vgl. u.a. Bieding/Lis 1971, S.48, sowie Bieding/Döring 1974, S.76.
- 31) Vgl. bei Hagner und Weng 1951, S.5 und S.36.
- 32) Völlig aus dem Rahmen der gewerkschaftlichen Diskussion der analytischen AB fällt eine Kontroverse über die Einführung der aAB im öffentlichen Dienst, die in der Gewerkschaft ÖTV, insbesondere zwischen Heinz Klunker und H.Jöhnk ausgetragen wurde. Während Jöhnk (1958) für eine Einführung der analytischen Arbeitsbewertung im öffentlichen Dienst eintritt und dies u.a. mit den positiven Vorarbeiten von Hagner und Weng (1951) begründet, spricht sich Klunker (1958a) eindeutig gegen die Anwendung der aAB im öffentlichen Dienst aus. Obwohl sich seine Bedenken hauptsächlich - wie er selbst ausführt - gegen das Verfahren von Euler und Stevens richten (vgl. 1958b, S.137), erreicht seine Argumentation, insbesondere bezüglich der Gefahr einer lohnsenkenden Wirkung der aAB, die gegen bestehende Tarifverträge im öffentlichen Dienst verstoßen könne (vgl. S.10 und 11), eine Tiefe, die in den Gewerkschaften erst Mitte der siebziger Jahre wieder erreicht wird.
- 33) Hier gilt es anzumerken, daß ja gerade die betriebsnahe Tarifpolitik Rechtssicherheit und Stabilität auf dem in den Betrieben bereits erreichten Niveau schaffen soll.
- 34) Keller (1949) sah die aAB auch im Zusammenhang mit der im Verfassungsentwurf der Gewerkschaften enthaltenen Forde-

rung nach gleichem Lohn für gleiche Tätigkeit und gleiche Leistung (vgl. S.6).

- 35) Allerdings sichert die "Vermeidbarkeit" noch nicht die tatsächliche Verhinderung von Benachteiligungen; so konnte die IG Metall 1955 nur in 17 von 100 Betrieben in denen die aAB zur Anwendung kam, eine tatsächliche Gleichbezahlung von Männern und Frauen feststellen (vgl. Geschäftsbericht 1954/55, S.101). Obwohl die IG Metall dieses Ergebnis bereits als einen positiven Aspekt der aAB herausstellt, gelten auch hier die im Text folgenden Vorbehalte gegen diese "Gleichbehandlungspraxis".
- 36) Es ist in diesem Zusammenhang interessant, daß Keller (1949) selbst der Anforderungsart "Geschicklichkeit" nur geringe Bedeutung einräumt, während er gleichzeitig aus Arbeitsmarktgründen eine Aufwertung der Anforderungsart "Körperliche Anstrengungen" fordert (vgl. S.48 f.).
- 37) Vgl. dazu die positive Einschätzung der aAB bei Pornschlegel (1962).
- 38) Vgl. dazu auch Pornschlegel (1965), der die innerbetriebliche Zunahme der aAB damit erklärt, daß "die bestehenden tarifvertraglichen Vorschriften über die Eingruppierung von Tätigkeiten in Gehaltsgruppen außerordentlich dehnbar und häufig unzureichend sind" (S.1003).
- 39) In 74 Prozent der Betriebe mit analytischer AB lag 1955 "der Ausgangslohn nach der Arbeitsbewertung höher als der tarifliche Lohn für 21jährige männliche Arbeitnehmer der niedrigsten Lohngruppe" (Geschäftsbericht der IG Metall 1954/55, S.101).
- 40) Pornschlegel will schon im Jahre 1962 den Versuch der Gewerkschaften festgestellt haben, mit Hilfe der sog. betriebsnahen Tarifpolitik, "die effektive Entlohnung, besonders hinsichtlich der Arbeitsschwierigkeit in die Hand zu bekommen, um die psychologische Verbindung des Arbeiters mit seinen Arbeitsbedingungen und seinem Lohn wiederherzustellen" (S.178).
- 41) Weng (1963) hält die Hilfsgrößen (Anforderungsarten) der analytischen Arbeitsbewertung nicht für unabänderlich; trotzdem hätten diese bisher ihren Vergleichsnutzen nicht verloren, d.h. die Notwendigkeit einer radikalen Änderung der bisherigen Prinzipien sei bei dem bis heute erreichten Stand des technischen Fortschritts noch nicht eingetreten (vgl. S.198).
- 42) Wird die analytische Arbeitsbewertung auf die für die Hochtechnisierung entsprechende Betrachtungsebene gestellt, so wird sie nach Weng (1963) - entsprechende Ergänzungen und Änderungen vorausgesetzt - "weiter als Lohnfindungsmethode brauchbar sein und richtige Resultate geben" (S.215).
- 43) Wir haben bereits weiter oben ausführlich dargestellt, daß gerade die Wirkung des entspannten Arbeitsmarktes die Durchsetzung der Abgruppierungsmaßnahmen ermöglicht.

- 44) Als wirklich "systemüberwindende Reform" (Juso-Bundeskon-
greß 1969) ist dieser Vorschlag aber durchaus interessant.
- 45) "Voraussetzung für die Eingruppierung in eine bestimmte
Lohn- und Gehaltsgruppe und der damit verbundenen Tarif-
lohn- oder Gehaltsanspruch sind ja die in diesen Gruppen
definierten Anforderungen und Belastungen, deren Höhe aber,
deren Qualität und Umfang für den einzelnen Arbeitnehmer
bestimmt allein der Arbeitgeber durch die Organisation der
Arbeit und des Arbeitsablaufs" (Mayer 1977, S.41).
- 46) "Was wir heute an Qualifizierungen und Eingruppierungen
nicht absichern können, brauchen wir in 5 Jahren nicht mehr
abzusichern, denn was verloren ist, holt man im allgemeinen
nicht zurück" (Steinkühler 1977, S.18).
- 47) Das wäre zumindest dort notwendig gewesen, so das Maß der
Erträglichkeit deutlich überschritten wird.
- 48) Eine solche Argumentation legt eine weitere grundsätzliche
Einsicht in das Manipulationsinstrumentarium der aAB frei,
die Differenzierung der Löhne und Gehälter zum Zwecke der
Verhinderung oder Untergrabung der Solidarität der Arbeit-
nehmer. Jedem seinen individuellen Arbeitswertlohn, nicht
die absolute Höhe des Verdienstes, sondern der Unterschied
zwischen den Verdiensten ist der eigentlich wichtige Aspekt.
- 49) Das heißt, der Tarifvertragsentwurf verhindert nur die lohn-
mäßige Realisierung der Dequalifizierung, nicht aber die De-
qualifizierung selbst.
- 50) Die IG Metall Nordwürttemberg/Nordbadens dokumentiert in
den Metall-Nachrichten Nr.5 vom 24. Jan. 1978 die folgen-
den Eingruppierungsveränderungen in einer Firma der Uhren-
industrie:

1975			1977		
LG 2	149 Beschäftigte	9,5 %	LG 2	103 Beschäftigte	7,3 %
LG 3	530 "	34,0 %	LG 3	577 "	41,1 %
LG 4	203 "	13,0 %	LG 4	184 "	13,1 %
LG 5	204 "	13,0 %	LG 4	163 "	11,6 %
LG 6	125 "	8,0 %	LG 6	114 "	8,1 %
LG 7	119 "	7,6 %	LG 7	74 "	5,3 %
LG 8	136 "	8,8 %	LG 8	125 "	8,9 %
LG 9	87 "	5,6 %	LG 9	63 "	4,5 %
LG 10	- "	-	LG 10	1 Beschäftigter	0,03%

1553 Beschäftigte

1404 Beschäftigte

Außer der Verringerung der Beschäftigtenzahl um ca. 9,6 %
ist hier vor allem die Verschiebung der Eingruppierungs-
struktur bemerkenswert; so hat sich der Anteil der Beschäf-
tigten, die über der Ecklohngruppe (LG 6), also in den
Lohngruppen 7 bis 10 eingruppiert sind, von 22 % aller Be-
schäftigten im Jahre 1975 auf 18,73 % im Jahre 1977 verrin-
gert.

- 51) Nach Angaben der IG Metall wurde in der Fernschreiberpro-
duktion aufgrund neuer Fertigungstechniken die Hälfte der
Beschäftigten entlassen und die übrigen von den Lohngruppen

7, 8 und 9 in die Gruppen 4, 5 und 6 zurückgruppiert (vgl. Metall-Nachrichten Nr.1, vom 14. Dez. 1977, S.4).

- 52) Das Lohnabkommen der IG Metall in NRW vom 3.2.1977 sieht sogar 36 Lohngruppen vor.
- 53) Der § 1 regelt wie in jedem Tarifvertrag den räumlichen, fachlichen und persönlichen Geltungsbereich der Vereinbarung.
- 54) Die Einschränkung "soweit möglich" ist auch schon in § 5 Abs.1 des Rationalisierungsschutzabkommens von 1968 sowie in § 102, Abs.3 des BetrVG von 1972 enthalten; aufgrund der geringen Relevanz dieser Bestimmungen und der weiterhin - insbesondere für Erweiterungsinvestitionen - ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann unserer Meinung nach nicht davon ausgegangen werden, daß der § 3 des vorliegenden Tarifvertrages hier eine Änderung der bisherigen Praxis herbeiführen kann.
- 55) Es darf hier auch nicht übersehen werden, daß das ursprüngliche Forderungspaket der IG Metall neben einem Absicherungsvertrag auch noch die Forderung nach einer Anhebung der Tariflöhne um 8 Prozent (Ergebnis: 5 Prozent, sowie ein Pauschalbetrag von 137 DM jeweils für die Monate Januar, Februar und März 1978) und die Anhebung der Löhne aus den Lohngruppen 1 und 2 (dies betrifft etwa 4,7 % der Beschäftigten in der Metallindustrie in NW/NB) auf das Niveau der Lohngruppe 3 enthielt (Ergebnis: die Lohngruppe 1 entfällt).
- 56) Allerdings kann damit eine Kontrolle der Effektivlohnentwicklung eines Betriebes noch nicht garantiert werden.
- 57) Ein "kooperativer" Betriebsrat kann sich dagegen eine Reihe von Rechten beschneiden lassen, ohne daß dies von der Belegschaft oder der Gewerkschaft bemerkt werden muß.
- 58) Hier gilt es auch noch zu berücksichtigen, daß der Tarifvertrag keine Regelung hinsichtlich der Absicherung der überbetrieblichen Lohnbestandteile enthält.
- 59) Helfert und Trautwein-Kalms (1978) wollen den Begriff Arbeitsbedingungen umfassend verstanden wissen, "d.h. als Gesamtheit aller Faktoren, die die Arbeitssituation betreffen" (S.73, Anm.1). Wir machen uns diesen Begriff u.a. deshalb zu eigen, weil damit auch der Rahmen der "Humanisierung der Arbeit" über die klassischen Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (job enlargement etc.) hinaus, auf alle relevanten Faktoren der Arbeitssituation ausgedehnt wird.
- 60) Genausowenig kann bisher von einer koordinierten Vorgehensweise, einer Abstimmung von Zielen und Strategien zwischen den Einzelgewerkschaften ausgegangen werden.
- 61) Ansätze dafür sind im LRTV II vom 20.10.1973 vorhanden; vgl. u.a. die Regelung der Arbeitstakte in § 6.3.1. sowie der Erholungszeiten in § 3.14.2.

- 62) Ein solches Krisenmanagement der Gewerkschaften, das jeweils nur der scheinbar unmittelbarsten Bedrohung (z.Z. der Arbeitsplatzsicherheit) Rechnung trägt, damit aber nicht zu den eigentlichen Ursachen der Bedrohungen vordringt, beraubt sich seiner eigenen Handlungsfähigkeit und wird auch nach Überwindung einer wirtschaftlichen Krise die Rückkehr zu einer autonomen Tarifpolitik erschweren.
- 63) In der Zeitung der IG Metall für die Bundesrepublik Deutschland "Metall" vom 30.10.73 (Nr.22) wurde das im Lohnrahmen-tarifvertrag II und in dem gleichzeitig abgeschlossenen MTV erzielte Ergebnis als "historische Wende" eingeschätzt (vgl. die Schlagzeile auf S.1).
In einem ersten Kommentar zum Absicherungstarifvertrag wurde das Vertragswerk als "neuer Meilenstein" in der Tarifvertragspolitik herausgestellt (vgl. Aussperrungs-Nachrichten Nr.38 vom 4.April 1978, S.3).
- 64) Vielfach scheiterte die Umsetzung des LRTV II allerdings schon daran, daß die im Tarifvertrag vorgesehenen Betriebsvereinbarungen gar nicht zustande kamen (vgl. Dabrowski u. a.1978, S.93). Vgl. darüber hinaus die Nachteile einer Betriebsvereinbarung gegenüber einer zwingenden tarifvertraglichen Vereinbarung in Kap.3.
- 65) Vitt (1974) beklagt die immer noch vorhandene Bereitschaft vieler Arbeitnehmer, sich für wenige Pfennige ihre Gesundheit abhandeln zu lassen (vgl. S.151).
Nach Vitt lassen sich Maßnahmen der Humanisierung der Arbeit nur in Tarifverträgen verwirklichen, deren Durchsetzung allerdings nicht leicht sein dürfte, weil es dazu eines langfristigen Konzepts bedarf, das seiner Meinung nach nur dann entwickelt werden kann, "wenn auch die Arbeitnehmer von der Richtigkeit einer Humanisierung der Arbeit überzeugt sind" (S.153).

S C H R I F T T U M S V E R Z E I C H N I S

- Abkommen zum Schutze der Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte) vor Folgen der Rationalisierung vom 19. Mai 1968.
In: Recht der Arbeit Jg.21 (7/1968), S.261-262
- Alberding, E.: Sicherung der Eingliederung. In: Der Arbeitgeber 29 (3/1977), S.92-93
- Altvater, E., Huiskens, F.: Produktive und unproduktive Arbeit als Kampfbegriffe, als Kategorien zur Analyse der Klassenverhältnisse und der Reproduktionsbedingungen des Kapitals. In: Sozialistische Politik 2 (8/1970), S.47-92
- Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 25 (8/1977), S.905 ff.
- Angestellte in Leitungsfunktionen im DGB. Hrsg.: Deutscher Gewerkschaftsbund. o.O. 1978
- Angestelltenbewußtsein. Ergebnisse einer Untersuchung.o.O. 1976 (Schriftenreihe der Abteilung Angestellte des Bundesvorstandes des DGB)
- Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) vom 28. Mai 1924 und der späteren Änderungen. In: Angestelltenversicherung. Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) - Sozialgesetzbuch - mit Nebengesetzen, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften. Hrsg. v. J.Eckert u. W.Brigmann. (Losebl.-Ausg.). München 1980
- AP- Arbeitsrechtliche Praxis - Nachschlagewerk des Bundesarbeitsgerichts. Hrsg. von A.Hueck, H.C.Nipperdey, R.Dietz. (Losebl.-Ausg.). München, Berlin (ab) 1962
- Arbeitsgruppe des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge: Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf die Arbeitnehmer in den Industriebetrieben in Bayern. In: Soziale Probleme der Automation in Bayern. Hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge. München 1969, S.75-361
- Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie (Arbeitsring Chemie): Arbeitsbewertung im chemischen Betrieb. Wiesbaden, Heidelberg 1966
- Ders.: Leitsätze für die Abgrenzung der leitenden Angestellten in der chemischen Industrie. In: Recht der Arbeit 29 (2/1976), S.117-119
- Arbeitsstudien. Hrsg. von der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Vorstand. Tarifabteilung. 3.Aufl. Frankfurt/M. 1960
- Arndt, E.: Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik. Tübingen 1957

- Arnold, U., Wächter, H.: Stichwort 'Personalbeschaffung'. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg.v. E.Gaugler. Stuttgart 1975, Sp.1501-1513
- "Aussperrungs-Nachrichten". (Hrsg.: IG Metall, Bezirksleitung Stuttgart), Nr.38 v. 4.April 1978
- Bährdt, H.P.: Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten. Stuttgart 1958
- Baldamus, W.: Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse. Berlin 1960
- Barck, K., Mickler, O., Schumann, M.: Perspektiven des technischen Wandels und soziale Interessenlage. Eine empirische Untersuchung über die Einstellung zum technischen Wandel von Spitzenmanagern, Naturwissenschaftlern und Ingenieuren aus industrieller Forschung und Entwicklung und kaufmännischen Angestellten der Industrieverwaltung. Göttingen 1974 (Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Bd.12.)
- Bartenwerfer, H., Kötter, L., Sickel, W.: Beiträge zum Problem der psychischen Beanspruchung. II.Teil: Verfahren zur graduellen Beurteilung der psychischen Beanspruchung in der Industrie. Köln, Opladen 1963
- Bartölke, K.: Die Gestaltung der Arbeitsstelle als Determinante der Personalpolitik. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt 3 (7/1974), S.309-314
- Bauer, A., Brengel, A.: Richtlinien zur Durchführung der Arbeitsbewertung in der Praxis. Stuttgart 1948
- Beckenbach, N. u.a.: Ingenieure und Techniker in der Industrie. Eine empirische Untersuchung über Bewußtsein und Interessenorientierung. Frankfurt/M., Köln 1975
- Becker, H.J.: Arbeitsvermittlung der Behinderten. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 17 (2-3/1963), S.25-28
- Bender, B.: Zur Problematik der Gewichtung bei der Arbeitsbewertung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 12 (3/1960), S.148-162
- Bergmann, J., Jacobi, O., Müller-Jentsch, W.: Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Bd.1. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. 2. Aufl. Frankfurt/M. 1976
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Vom 11. Oktober 1952. In: Bundesgesetzblatt. Teil I. Nr. 43 v. 14.Oktober 1952, S.681-695
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Vom 15.Januar 1972. In: Bundesgesetzblatt. Teil I. Nr.2 v. 18. Januar 1972, S.13-43

Beweislast bei Eingruppierungsklagen. Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 28.2.1979. In: Recht der Arbeit 32 (4/1979), S.255

Biedenkopf, K.H.: Grenzen der Tarifautonomie. Karlsruhe 1964

Bieding, F., Döring, A.: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten. Methoden, Probleme, Meinungen. 3., überarb.Aufl. Köln 1974
(Arbeits- und betriebskundliche Reihe.13.)

Bieding, F., Lis, F.: Verfahrensvorschlag zur analytischen Grundgehaltsbestimmung unter Beachtung des außertariflichen Bereichs. Köln 1971
(Arbeits- und betriebskundliche Reihe. 23.)

Bieding, F., Scholz, K.: Personalführungssysteme. Methoden und Auswirkungen. Köln 1971
(Arbeits- und betriebskundliche Reihe. 21.)

Bieding, F. u.a.: Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung für Angestellte. Köln 1971
(Arbeits- und betriebskundliche Reihe. 18.)

Bieding, F., Wendler, F.: Leistungsbewertung für Angestellte. In: Wirtschaft und Wissen. Die deutsche Angestelltenzeitschrift 21 (5/1970), S.11-12

Dies.: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten. Methoden, Probleme, Meinungen.2.Aufl. Köln 1971
(Arbeits- und betriebskundliche Reihe. 13.)

Birkwald, R., Pornschlegel, H.: Mitbestimmen im Betrieb. Ein arbeits- und berufskundliches Handbuch für Arbeitnehmervertreter. Köln 1973

Bischoff, J. u.a.: Produktive und unproduktive Arbeit als Kategorien der Klassenanalyse. In: Sozialistische Politik 2 (6-7/1970), S.69-89

Blauner, R.: Alienation and Freedom. The factory worker and his industry. Chicago, London 1970

"Blick durch die Wirtschaft". 17.Jg., Nr.275 v. 27. November 1974

Bloch, W.: Arbeitsbewertung. Grundlagen und Anwendung. Zürich 1959

Ders.: Theoretische Grundlagen der Arbeits- und Leistungsbewertung bei Angestelltentätigkeiten. In: afa-Informationen 21 (6-7/1971), S.81-116

Ders.: Stichwort 'Arbeitsbewertung'. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg.v. E.Gaugler. Stuttgart 1975, Sp.142-160

Blohm, H.: Stichwort 'Arbeitsplatzanalyse'. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg.v. E.Gaugler. Stuttgart 1975, Sp.279-289

- Blume, O.: Normen und Wirklichkeit der Betriebsverfassung. Tübingen 1964
- Böhmer, K.L.: Die analytische Bewertung von Angestelltentätigkeiten. Diss.Hamburg 1956
- Böhrrs, H.: Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung. Wiesbaden 1958
- Ders.: Die menschliche Arbeitsleistung und die Möglichkeiten ihrer Messung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 31 (11/1961), S.641-654
- Ders.: Stichwort 'Arbeitsbewertung'. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd.1. Hrsg. von E.Grochla u. W. Wittmann. Stuttgart 1974, Sp.184-193
- Bohl, K.: Die Klassifikation von Angestelltentätigkeiten als methodische Grundlage zur Feststellung von Tätigkeitsveränderungen. Diss. Mannheim 1976
- Bramesfeld, E.: Bestimmung der menschlichen Arbeitsleistung. In: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1 (6/1947a), S.101-104
- Ders.: Schätzen als Methode. In: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1 (9/1947b), S.164-170
- Ders.: Arbeitspsychologische Einführung. In: H.Euler u.a.: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten. 2.Aufl. Düsseldorf 1955, S.7-9
- Ders.: Stichwort 'Arbeitsbewertung'. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Bd.1. Hrsg.v. E.v.Beckerath u.a. Stuttgart, Tübingen und Göttingen 1956, S.291-296
- Brand, H., Poerschke, H.F.: Entwicklung der Gewichtung und Wertzahlverläufe eines analytischen Bewertungsverfahrens für Angestelltentätigkeiten. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 26 (3/1972), S.62-64
- Brandt, G. u.a.: Computer und Arbeitsprozeß. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes. Frankfurt/M., New York 1978
- Braun, S.: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Angestellten in der Bundesrepublik. In: Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA. Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Red.: G.Friedrichs. Frankfurt/M. 1963, S.295-307
- Braun, S., Fuhrmann, J.: Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung. Neuwied, Berlin 1970

- Braun, W.: Die betriebliche Lohnfindung. In: Lohnpolitik und Einkommensverteilung. Hrsg.v. H.Arndt. Berlin 1969, S.540-587
- Brecht, H.-T.: Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz nebst Wahlordnung. Herne, Berlin 1972
- Briefs, U.: Blaue Briefe für "weiße Kragen". Der Anteil der Angestellten an den Arbeitslosen ist gewachsen. In: Das ÖTV-Magazin o.Jg. (4/1976), S.17
- Ders.: Arbeitslosigkeit unter Angestellten - Aspekte einer langfristigen Krisenentwicklung in der BRD. In: Arbeitsmarktpolitik in der Krise. Hrsg.v. H.Seifert u. D.B.Simmert. Köln 1977a, S.68-83
- Ders.: Der Wandel in den Büros - Auswirkungen von Krise und Arbeitslosigkeit auf die Angestellten und die Büroarbeit. In: WSI-Mitteilungen 30 (4/1977b), S.223-231
- Ders.: Vom qualifizierten Sachbearbeiter zum Bürohilfsarbeiter? - Zu den Auswirkungen der EDV auf die Arbeitsbedingungen der Büroangestellten -. In: WSI-Mitteilungen 31 (2/1978), S.84-91
- Bright, J.R.: Erhöht die Automatisierung die Anforderungen an das Können? Fortschrittliche Betriebsführung. Bd.7. Darmstadt 1960
- Ders.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA. In: Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA. Frankfurt/M. 1963, S.133-193
- Brokmann, W.: Arbeitsgestaltung, Arbeitsstrukturierung. In: Der Arbeitgeber 27 (18/1975), S.720-723
- Brunner, M.: Oben ab und unten raus. In: Metall 30 (4/1978), S.13-14
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) vom 18. August 1896 (und die folgenden Änderungen). In: Bundesgesetze. Eine Sammlung grundlegender Rechtsvorschriften für Studium und Praxis. Hrsg. von M.Leppe u. W.Rempe. (Losebl.-Ausg.). Stuttgart, München und Hannover 1980
- Bundesanstalt für Arbeit: Merkblatt - über das Sonderprogramm des Bundes und der Länder zur verstärkten Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen für Schwerbehinderte. Nürnberg 1976
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA): Gesetzesvorschlag für die Rechtsstellung der 'Leitenden Angestellten'. In: Recht der Arbeit 23 (8/1970), S.249
- Dies.: Jahresbericht. Köln 1974
- Burkhard, C.E.: Arbeits- und Personenbewertung als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik. Mitteilung-

- gen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Uni. Zürich. H.110. Diss.Zürich 1960
- Courth, P.: Günstigkeitsprinzip und Günstigkeitsvergleich im Spannungsfeld zwischen Individual- und Kollektivrecht. Diss.Köln 1969
- Croner, F.: Soziologie der Angestellten. Berlin 1962
- Dabrowski, H. u.a.: Probleme der Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen zur Humanisierung der Arbeit. In: WSI-Mitteilungen 31 (2/1978), S.92-98
- Däubler, W.: Das Arbeitsrecht. Von der Kinderarbeit zur Betriebsverfassung. Ein Leitfaden für Arbeitnehmer. Reinbek 1976
- Davis, L.E.: Eine neue Auffassung über Arbeitsinhalt und Produktivität. In: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst 6 (1957), S.63-68
- Deppe, F.: Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins. Köln 1971
- Deppe, F., Lange, H., Peter, L.: Die neue Arbeiterklasse. Technische Intelligenz und Gewerkschaften im organisierten Kapitalismus. Frankfurt/M. 1970
- Deus, F.: Lohnpolitik in einer automatisierten Wirtschaft. In: Lohnpolitik und Lohntechnik heute. Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund. Hrsg.v. H.Bayer. Berlin 1962, S.45-60
- Deyhle, A.: Arbeitsplatzbeschreibung als Grundlage klarer Organisation und sicherer Personalführung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 29 (10/1959), S.643-645
- Dietz, R.: Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung. Kommentar. 4., Neubearb. u. erw.Aufl. Berlin 1967
- Dürr, H.: Metall Arbeitskampf - Glaubwürdigkeit lohnt sich. In: Der Arbeitgeber 30 (8/1978), S.331
- Dürrbeck, H.: "Industrialisierung" auch bei den Angestellten. In: Der Gewerkschafter 22 (9/1974), S.22-23
- Dumont, P.: Die Revolution am Band ist noch in weiter Ferne. In: Metall 24 (12/1972), S.11
- v.Eckardstein, D.: Stichwort 'Laufbahnplanung'. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg.v. E.Gaugler. Stuttgart 1975, Sp.1149-1157
- Eickelberg, M.: Probleme der Betriebsvereinbarung über Arbeitsentgelt und sonstige Arbeitsbedingungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972 - eine rechtsvergleichende Untersuchung mit dem Betriebsverfassungsgesetz 1952 -. Diss.Bochum 1973

- Elmering, E.: Feststellung von Arbeitsplätzen für Schwerbeschädigte bei der Arbeitsplatzbewertung. In: REFA-Nachrichten 7 (1/1954), S.13
- Engels, F.: Ein gerechter Tagelohn für ein gerechtes Tagewerk. In: Marx-Engels-Werke (MEW) Bd.19. Berlin 1962, S.247-250
- Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts. Hrsg. von Mitgliedern des Gerichtshofes. Bd.7. Berlin 1960
- Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts. Hrsg. von Mitgliedern des Gerichtshofes. Bd.26,27 u.28. Berlin, New York 1980
- Erdmann, G., Jürging, C.; Kammann, K.-U.: Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. Neuwied, Berlin 1972
- Euler, H.: Elf Methoden der Einstufung des Grundlohnes, ihre Vorteile und Nachteile. In: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 15 (10/1961), S.154-158
- Euler, H. u.a.: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten. 2.Aufl. Düsseldorf 1955
(Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. H.5.)
- Euler, H., Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit mit besonderer Berücksichtigung der Fortschritte in der Mechanisierung. 4., neubearb. u.erw. Aufl. Düsseldorf 1965
(Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahlindustrie. H.3.)
- Fehrmann, E., Imiela, U.: Nur jeder dritte Angestellte hält seinen Arbeitsplatz für sicher. Ergebnisse einer Zwischenauswertung der Fragebogenaktion des DGB. In: Das Angestelltenmagazin. Wirtschaft und Wissen 28 (8-9/1977), S.3-5
- Fehrmann, E., Metzner, U.: Angestellte in der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Ein Literaturbericht. Köln 1977
- Finckh, L.: Aufgaben und Grenzen der Arbeitsbewertung. In: Industrielle Organisation 15 (3/1946), S.65-69
- Fischer, G.: Lohnfindung, Personaleinsatz und Untersuchung von Unfall- und Krankheitshäufigkeit mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung. In: Stahl und Eisen 87 (1/1967), S.34-43
- Fitting, K.; Auffahrt, F., Kaiser, H.: Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 11., neubearb. Aufl. München 1974
- Florin, P.: Die Stellenanforderungen im Angestelltenbereich und ihre Kombination zum Arbeitswert. Diss.Zürich 1972

- Flothow, K.Th.: Arbeitsbewertung für Arbeiter und Angestellte. Diss.Köln 1956
- Föhr, H.: Mitbestimmung des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten unter besonderer Berücksichtigung der außertariflichen Angestellten. In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 23 (12/1975), S.353-362
- Foit, O.: Analytische Arbeitsbewertung. Der Prozeß ihrer Einführung als Methodenkritik. Diss.Wuppertal 1978
- Fraktion der CDU/CSU: Entwurf eines Gesetzes über die Errichtung von Sprecherausschüssen für Leitende Angestellte vom 12.12.1979. In: Bundestagsdrucksache 8. Wahlperiode/3490
- "Frankfurter Rundschau". 27. Jg., Nr.242 v. 19.10.1971
- "Frankfurter Rundschau". 35. Jg., Nr.253 v. 30.10.1979
- Frenzel, H.-J.: Kritische Untersuchung des Objektivitätsgehaltes analytischer Bewertung automatisierter Arbeit. Diss.Berlin 1978
- v.Friedeburg, L.: Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben. Frankfurt/M. 1963
- Friedmann, G.: Grenzen der Arbeitsteilung. Frankfurt/M. 1959
- Fürstenberg, F.: Probleme der Lohnstruktur. Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Lohnunterschiede. Tübingen 1958
- Ders.: Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft. 2.Aufl. Stuttgart 1969
- Ders.: Industrielle Arbeitsbeziehungen. Untersuchungen zu Interessenlagen und Interessenvertretungen in der modernen Arbeitswelt. Wien 1975
- Galperin, H.: Das Betriebsverfassungsgesetz 1972. Leitfaden für die Praxis. Heidelberg 1972
- Galliker, M.: Arbeitszufriedenheit: Schein und Wirklichkeit. In: Psychologie Heute 6 (11/1979), S.46-52
- Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B.: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Studie im Auftr. d. Bayer. Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung. 2., durchges. u. erg. Aufl. Ludwigshafen 1977
- Gaul, D.: Die Arbeitsbewertung und ihre rechtlichen Probleme. In: Der Arbeitgeber 14 (13-14/1962), S.405-408
- Gerlach, G.: Die Lohnbemessung nach dem System der analytischen Arbeitsplatzbewertung im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Lohnformen und ihre Auswirkung auf

die Lage und das Bewußtsein der Arbeiter und die Gewerkschaftspolitik. Diplomarbeit. Marburg 1973 (maschinenschriftlich)

- Ders.: Zum Zusammenhang von tarifvertraglichen Regelungen zur Entlohnung und Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit. In: WSI-Mitteilungen 31 (2/1978), S.99-105
- Geschäftsbericht 1954/55. Des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/M. 1956
- Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz - MitbestG). Vom 4. Mai 1976. In: Bundesgesetzblatt. Teil I. Nr.51 v. 8.Mai 1976, S.1153-1165
- Gesetz zur Sicherung der Eingliederung Schwerbehinderter in Arbeit, Beruf und Gesellschaft (Schwerbehindertengesetz - SchwbG) in der Fassung vom 29. April 1974. In: Bundesgesetzblatt. Teil I. Nr.46 v. 30.April 1974, S.1005-1025
- Gesetz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeiter im Krankheitsfalle. Vom 26. Juni 1957. In: Bundesgesetzblatt. Teil I. Jg.1957, Nr.38, S.649-651
- Gester, H., Isenhardt, U.: Das Initiativrecht des Betriebsrats zur Regelung materieller Lohnbedingungen. In: Recht der Arbeit 27 (2/1974), S.80-88
- Gnade, A., Kehrman, K., Schneider, W.: Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. Köln 1972
- Gomberg, J., Moschenski, M.: Zu einigen strittigen Fragen der Theorie der Reduktion der Arbeit. In: Sowjetwissenschaft. Gesellschaftswissenschaftliche Beiträge 28 (3/1975), S.304-314
- Gottschall, D.: Geprüft, gewichtet und gerechter bezahlt. In: Manager Magazin o.Jg. (1/1974), S.34-41
- Grellert, V.: Arbeitsplatzbewertung und Personalführung. Manuskript. Frankfurt/M. 1977 (hektographiert)
- Groskurth, P.: Zur Systemanalyse der "Neuen Formen der Arbeitsgestaltung". In: P.Groskurth, W.Volpert: Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung. Frankfurt/M. 1975, S.199-288
- Groß, J.: Kapitalistische Arbeitsbewertungsverfahren als Mittel zur Verschärfung und Verschleierung der Ausbeutung. In: DWI-Berichte 23 (3/1972), S.29-36
- Dies.: Lohnsysteme im Dienst verschärfter Ausbeutung. Lohnformen unter veränderten Existenzbedingungen und wachsenden Widersprüchen des kapitalistischen Systems. IPW-Forschungshefte 8 (3/1973)
- Grothus, H.: Motiviert, engagiert, produktiv. Dorsten 1972

- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG). In: Bundesgesetze. Eine Sammlung grundlegender Rechtstexte. Schriften für Studium und Praxis. Hrsg. von M. Lepper u. W. Rempe. (Losebl.-Ausg.) Stuttgart, München und Hannover 1980
- Hackstein, R., Nüssgens, K.H., Uphus, P.H.: Der Führungsprozeß im System Personalwesen. In: Refa-Nachrichten 25 (3/1972), S.179-192
- Hackstein, R., Kaiser, M., Luxem, E.: Ein Kategorienschema zur Kennzeichnung der Tätigkeiten gewerblicher Arbeitnehmer in der Industrie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 8 (2/1975), S.149-163
- Hagner, G.W., Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn. Darstellung und Anleitung für das Anwenden der Arbeitsbewertung nach Rangreihen. Köln 1951
- Hagner, G.W. u.a.: Analytische Arbeitsbewertung von Angestellten-tätigkeiten. Düsseldorf 1971
(Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. H.20.)
- Hahn, D., Link, J.: Motivationsfördernde Arbeitsfeldstrukturierung in der Industrie. In: Zeitschrift für Organisation 44 (2/1975), S.65-71
- Halberstadt, G., Zander, E.: Handbuch des Betriebsverfassungsrechts, 2.Aufl. Köln 1972
- Handbuch arbeits- und lohn technischer Probleme. Hrsg.von der Hauptabteilung Wirtschaftspolitik des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Bd.1. Köln-Deutz 1957
- "Handelsblatt", 29.Jg., Nr.208 v. 29.10.1974
- Hansen, W.: Die wirtschaftliche und soziale Lage der Angestellten (in gewerkschaftlicher Sicht). In: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management. Hrsg. von H.Beyer. Berlin 1961, S.203-219
- Hartfiel, G.: Die Angestellten - eine "eigenständige" Sozialgruppe? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 12 (5/1961), S.280-285
- Ders.: Die Entwicklung der Rolle und des Selbstverständnisses der Angestellten. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 25 (9/1974), S.540-548
- Heitbaum, H.: Vom Arbeitswert zum Lohn. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 6 (2/1955), S.90-96
- Ders.: Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation. In: WWI-Mitteilungen 9 (8-9/1956) S.173-177
- Helfert, M.: Leistungsprinzip, Arbeitsbewertung und Arbeitswissenschaft. In: WSI-Mitteilungen 27 (6/1974), S.224-236

- Helfert, M., Trautwein-Kalms, G.: Die gewerkschaftliche Auseinandersetzung um Arbeitsbedingungen und das Forschungsprogramm der Bundesregierung zur Humanisierung des Arbeitslebens. In: WSI-Mitteilungen 31 (2/1978), S.73-83
- Hennecke, A.: Die Verfahren der Arbeitsbewertung. Untersuchung über die methodischen Grundlagen der verschiedenen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung. Düsseldorf 1965
- Ders.: Arbeitsanforderungen, Arbeitsbewertung und Arbeitsgestaltung. In: Mitteilungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft. o.Jg. Nr.57 (1975), S.29-54
- Hensche, D.: Zur Zuverlässigkeit von Firmentarifverträgen mit verbandsangehörigen Unternehmen. In: Recht der Arbeit 24 (1-2/1971), S.9-17
- Henze, L.: Die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten. Opladen 1961
- Herschel, W.: Arbeitsrechtliche Konsequenzen aus den unterschiedlichen Genauigkeitsgraden bei der Datenerfassung in Arbeits- und Zeitstudien. In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 15 (3/1967), S.65-70
- Ders.: Abschied von den formellen und materiellen Arbeitsbedingungen. In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 16 (5/1968), S.129-135
- Ders.: Nochmals: Formelle und materielle Arbeitsbedingungen. In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 17 (3/1969), S.65-72
- Hettinger, Th.: Die Flächenlochkarte als Hilfsmittel arbeitsphysiologischer Rationalisierung im Betrieb. In: Arbeitswissenschaft 3 (4/1964), S.101-106
- Hetzler, H.W.: Die Bewertung von Bürotätigkeiten. Grundlagen und Verfahren. 2., verb.Aufl. Köln, Opladen 1964
- Höhn, R.: Menschenführung und Betriebsorganisation. Hrsg. von der Akademie für Fernstudium Bad Harzburg. (Losebl.-Ausg.) Bad Harzburg 1973
- Ders.: Führungsbrevier der Wirtschaft. 8., durchges.Aufl. Bad Harzburg 1974
- Höhn, R., Böhme, G.: Der Weg zur Delegation von Verantwortung im Unternehmen - Ein Stufenplan. Bad Harzburg 1969
- Hofbauer, H.: Ausgewählte Daten zur Entwicklung und Struktur der Angestellten. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 25 (9/1974), S.528-539
- Hofmann, W.: Wert und Preislehre. Berlin 1964
(Sozialökonomische Studententexte. Bd.1.)

- Ders.: Grundelemente der Wirtschaftsgesellschaft. Ein Leit-faden für Lehrende. Reinbek 1969
- Hortleder, G.: Ingenieure in der Industriegesellschaft. Zur Soziologie der Technik und der naturwissenschaftlich-technischen Intelligenz im öffentlichen Dienst und in der Industrie. Frankfurt/M. 1973
- Hueck, A., Nipperdey, H.C.: Lehrbuch des Arbeitsrechts. Zweiter Band: Kollektives Arbeitsrecht. 7., völlig neube-arb.Aufl. Berlin, Frankfurt/M. 1970
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts. Berlin, München 1962
- IGM-Dokument 1113: Analytische Arbeitsbewertung. (Losebl.-Ausg.). o.O. Ausgabe 2/1977
- Jaeggi, U., Wiedemann, H.: Der Angestellte im automatisierten Büro. Betriebssoziologische Untersuchung über die Aus-wirkungen elektronischer Datenverarbeitung auf die Angestellten und ihre Funktion. Stuttgart 1963 (Schriftenreihe d. Bundesministeriums f. Arbeit u. Sozialordnung. H.10.)
- Dies.: Der Angestellte in der Industriegesellschaft. Stutt-gart 1966
- Jens, U.: Beziehungen zwischen der Lohnstruktur und dem Lohn-niveau. Diss. Hamburg 1970
- Jöhnk, H.: Nochmals: Analytische Arbeitsbewertung im öffent-lichen Dienst. In: Der Funktionär 10 (5/1958), S.110-112
- Johann, H.P.: Beitrag zur Beurteilung der Methoden der analy-tischen Arbeitsbewertung. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Be-triebsspraxis 18 (12/1964). S.217-219
- Jungbluth, A.: Auf die Zukunft gerichtet: Das neue Betriebs-verfassungsgesetz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. In: Rationalisierung. Monatsschrift des Rationalisie-rungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) 23 (2/1972), S.41-44 u. S.49
- Kador, F.J.: Arbeiter/Angestellte. Unterscheidung problema-tisch geworden. In: Der Arbeitgeber 29 (12/1977), S.512-516
- Kadritzke, U.: Angestellte - Die geduldgigen Arbeiter. Zur So-ziologie und sozialen Bewegung der Angestellten. Frankfurt/M. 1975
- Kaminsky, G.: Arbeitsbewertung und Arbeitswissenschaft. In: Der Arbeitgeber 14 (13-14/1962), S.396-399
- Ders.: Praktikum der Arbeitswissenschaft. Analytische Unter-suchungsverfahren beim Studium der menschlichen Arbeit. München 1971

- Kappel, H.: Arbeits- und Leistungsbewertung als Instrumente der Personalführung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 30 (1/1976), S.17-21
- Keller, P.: Grundfragen der Arbeitsbewertung. 2.Aufl. Köln 1949
- Kern, H., Schumann, M.: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein. Teil I. Frankfurt/M. 1970
(Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland. Bd.8.)
- Dies.: Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen. Erarbeitet im Soziologischen Seminar d. Univ.Göttingen. Frankfurt/M. 1972
(Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland. Bd.9.)
- Kievenheim, Ch.: Zur Stellung der Intelligenz in der Klassen- und Sozialstruktur des entwickelten Kapitalismus. In: Ch.Kievenheim u. A.Leisewitz (Hrsg.): Soziale Stellung und Bewußtsein der Intelligenz. Köln 1973, S.111-152
- Klages, H., Hortleder, G.: Gesellschaftliches und soziales Selbstverständnis des Ingenieurs. Thesen zum Wandel einer sozialen Existenzform in Deutschland. In: Schmollers Jahrbuch 85 (6/1965), S.661-685
- Klunker, H.: Analytische Arbeitsbewertung im öffentlichen Dienst. In: Der Funktionär 10 (1/1958a), S.9-13
- Ders.: Warum keine Arbeitsbewertung im öffentlichen Dienst? In: Der Funktionär 10 (6/1958b), S.137-138
- Knebel, H.: Aufbau und Anwendung einer anforderungsgerechten Arbeitsbewertungsmethode. Diss. Berlin 1970
- Ders.: Arbeitsbewertung I. Ermitteln der vorläufigen Gewichtung. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 25 (8-9/1971a), S.145-147
- Ders.: Arbeitsbewertung II. Beispiel für die Ermittlung der Gewichtung der Anforderungsarten im Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 25 (10/1971b), S.195-198
- Ders.: Probleme und Chancen bei der Anwendung von Stellenbeschreibung und Arbeitsbewertung. In: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb 27 (1/1975), S.24-29
- Koch, G.A. u.a.: Veränderungen der Produktions- und Instandhaltungstätigkeiten in der industriellen Produktion. Frankfurt/M. 1971

- Koch, G.A., Luxem, E., Meyer, F.W.: Die Arbeitsplatz-Analyse als Grundlage für eine zweckmäßige Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse.
- Teil I: Die Bedeutung der Arbeitsplatz-Analyse für die personalbezogenen Unternehmensfunktionen. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 26 (7/1972a), S.185-188
- Teil II: Vorschlag für den Aufbau einer zweckmäßigen Arbeitsplatz-Analyse. In: Arbeit und Leistung 26 (8/1972b), S.211-215
- Teil III: Der Vergleich von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen als Grundlage der Personaleinsatzplanung und der Arbeitsgestaltung. In: Arbeit und Leistung 26 (9/1972c), S.242-243
- Kocka, J.: Stichwort 'Angestellter'. In: Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland. Hrsg. von O.Brunner u.a. Bd.1. Stuttgart 1972, S.110-128
- Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung. Überarb. u. erw. 2.Aufl. der "Theorie der Lohnstruktur". Wiesbaden 1962
- Kühlheim, K.J.: Analytische Arbeitsplatzbewertung als Mittel der Büro rationalisierung. In: Bürotechnik: Automation und Organisation 21 (5/1973), S.505-508
- Langen, C.O.: Arbeitszeiterfassung und Arbeitsbewertung als Grundlage der Kostenrechnung und Betriebslenkung. Diss. Köln 1960
- Laske, St.: Lohnpolitik mit Hilfe von Leerformeln - zum Objektivitätscharakter der Arbeitsbewertung. Arbeitspapier des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal. Nr.5. Wuppertal 1975
- Leiner, W.: Arbeitsbewertung und Marktlohn. Köln, Berlin, Bonn und München 1963
- Lempert, W., Thomssen, W.: Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein. Untersuchungen über berufliche Werdegänge, soziale Einstellungen, Sozialisationsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale ehemaliger Industriehilfslöhne. Bd.1. Stuttgart 1974
- Löwisch, M.: Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Gehaltsfestsetzung für Angestellte nach Arbeitsplatzrangfolge und Leistungsbeurteilung. In: Der Betrieb 26 (35/1973), S.1746-1752
- Lohntarifvertrag in der Metallindustrie vom 20. Oktober 1973 (LRTV II). In: Recht der Arbeit 27 (3/1974), S.177-181
- "Lokaltermin". Fernsehsendung des SDR 3. Abschrift einer Tonbandaufzeichnung vom 11. Dezember 1977
- Lorenz, K.: Arbeits- und Leistungsbewertung für Angestellte.

Handbuch der Rationalisierung. Bd.34. Bonn 1975

Lorenz, F.R., Neumann, P.: Arbeit richtig bewerten. Heidelberg 1966

Lukács, G.: Geschichte und Klassenbewußtsein. Studien über marxistische Dialektik. Darmstadt, Neuwied 1970

Lutz, B.: Je mehr Angestellte, um so größer der Zwang zur Steigerung der Produktivität. In: Der Gewerkschafter 23 (2/1975), S.12-15 (Interview von E.Möller)

Lutz, B., Willener, A.: Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform. Luxemburg 1960

Mallet, S.: Die neue Arbeiterklasse. Neuwied, Berlin 1972

Manteltarifvertrag in der Metallindustrie vom 20. Oktober 1973. In: Recht der Arbeit 27 (3/1974), S.174-177

Martens, H.: Die Analysen des Arbeitsprozesses als Grundlagen der Arbeitsorganisation und der Lohngestaltung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 33 (9/1963), S.509-518

Marx, K.: Das Kapital. Bd.I. Marx-Engels-Werke (MEW) Bd.23. Berlin 1972

Ders.: Das Kapital. Bd.II. MEW Bd.24. Berlin 1972

Ders.: Das Kapital. Bd.III. MEW Bd.25. Berlin 1970

Ders.: Theorien über den Mehrwert. Teil I. MEW Bd.26.1. Berlin 1974

Ders.: Theorien über den Mehrwert. Teil III. MEW Bd.26.3. Berlin 1976

Ders.: Einleitung (zur Kritik der politischen Ökonomie). In: MEW Bd.13. Berlin 1972, S.615-642

Ders.: Lohn, Preis und Profit. In: MEW Bd. 16. Berlin 1964, S.103-152

Ders.: Marx an Engels in Manchester. Brief vom 7.Juli 1866. In: MEW Bd.31. Berlin 1965, S.232-234

Ders.: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie (Rohentwurf) 1857-1858. Anhang 1850-1859. Berlin 1974

Ders.: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses. Frankfurt/M. 1970

Marx, K., Engels, F.: Manifest der Kommunistischen Partei. In: MEW Bd.4. Berlin 1974, S.461-493

Maucher, H.: Die Genauigkeit bei der analytischen Punktbewertung. In: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 10 (1/1956), S.11-13

- Mayer, A.: Die Integration der industriellen Arbeit. In: Studium Generale 14 (6/1961), S.324-333
- Mayer, E.: Neue Technologien und ihre Folgen: "Modellfall Uhren". In: Strukturelle Arbeitslosigkeit durch technologischen Wandel? Referate, gehalten auf der Technologie-Tagung der IG Metall 24./25. Mai 1977 in Frankfurt/M. Hrsg. vom Vorstand der Industriegewerkschaft Metall. o.O. 1977, S.31-41
- Mayr, H.: Tarifpolitik bei technischem Fortschritt. In: Automation, Risiko und Chance. Bd.II. Beiträge zur 2.internat. Arbeitstagung d.Industriegewerkschaft Metall f.d.Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung, Automation und tech. Fortschritt. 16.-19.März in Oberhausen. Hrsg. von G.Friedrichs. Frankfurt/M. 1965, S.935-954
- Meisel, H.: Erstmalige Anzeigenerhebung v. 1.10.1975. In: Der Arbeitgeber 29 (3/1977), S.87
- Meisel, P.G.: Die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten.4., überarb. u. erw.Aufl. Heidelberg 1974
- Melke, R.: Zunehmende Arbeitslosigkeit von Angestellten in der BRD. In: IPW-Berichte 5 (6/1976), S.62-68
- Mendner, J.H.: Technologische Entwicklung und Arbeitsprozeß. Zur realen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital. Frankfurt/M. 1975a
- Ders.: "Humanisierung der Arbeit" als gewerkschaftspolitisches Problem. In: mehrwert 9 (1975b), S.1-37
- "Metall". Zeitung der IG Metall für die Bundesrepublik Deutschland 25. Jg., Nr.22 vom 30. Oktober 1973
- "Metall-Nachrichten". (Hrsg.: IG Metall, Bezirksleitung Stuttgart), Nr.1 vom 14.Dezember 1977
Nr.5 vom 24. Januar 1978
Nr.7 vom 30. Januar 1978
- Meurer, P.: Kritischer Vergleich der Gewichtungen Analytischer Arbeitsbewertungsverfahren. Diss. Berlin 1962
- Meyer, H.-O., Paasche, J.: Die gemeinsame Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten. Ein Vergleich. In: REFA-Nachrichten 30 (3/1977), S.145-156
- Michel, E.: Preisvorbereitung bei wirtschaftlicher Betriebsführung. Berlin 1932
- Mieth, W.: Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruktur. Göttingen 1967 (Göttinger wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Studien. Bd.6.)
- Mitbestimmungsurteil des Bundesverfassungsgerichts vom 1.März

1979. In: "Mitbestimmung". Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung. Bonn 1975, S.261-346
- Möller, E.: Der Druck wird immer stärker. In: Der Gewerkschafter 19 (1/1971), S.32-33
- Ders.: Vom Prinzipal zum Fließband. In: Der Gewerkschafter 24 (2/1976), S.10-13
- Möller, W.: Arbeitsbewertung in Industrieunternehmen. München 1974
- Mundhenke, E.: Einführung einer analytischen Arbeitsbewertung in einem Dienstleistungsbetrieb. In: Neue Betriebswirtschaft 25 (1/1972), S.13-19
- Neuloh, O.: Der unprogrammierbare Mensch im programmierten Büro. In: Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb 26 (1/1974), S.9-15
- Neumann, P.: Der "halo-effect", eine Gefahr für die Treffsicherheit von Leistungsbewertungen. In: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 10 (8-9/1956), S.118-122
- Nickel, E.: Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten - Initiativrecht des Betriebsrates. In: Arbeit und Recht 23 (8/1975), S.252-256
- Niens, W.: Stichwort 'Ausbildung, betriebliche'. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 1975, Sp.469-485
- Offe, C.: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". 4.Aufl. Frankfurt/M., Köln 1975
- Osterland, M.: Angleichungs- und Differenzierungsprozesse zwischen Arbeitern und Angestellten. In: Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 1973, Hrsg. von O.Jacobi, W.Müller-Jentsch u. E.Schmidt. Frankfurt/M. 1973, S.194-207
- Paasche, J.: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel der arbeitstechnischen Rationalisierung. In: Werkstatt und Betrieb - Kalender 1962. München 1961, S.246-254
- Ders.: Praxis der Arbeitsbewertung. 4., neubearb. u.erw.Aufl. Köln 1974
- Panzieri, R.: Über die kapitalistische Anwendung der Maschinerie im Spätkapitalismus. In: C.Pozzoli (Hrsg.): Spätkapitalismus und Klassenkampf. Frankfurt/M. 1972, S.14-32
- Peter, G.: Das IBM-System. Zur Lage der abhängig Arbeitenden in den achtziger Jahren: Disziplinierung durch Programmierung? Frankfurt/M., Köln 1975
- Popitz, H.: Zum Begriff der Klassengesellschaft. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspoli-

tik. Bd.III. Tübingen 1958, S.93-102

Ders. u.a.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen 1957 (Soziale Forschung u. Praxis. Bd.17)

Pornschlegel, H.: Betriebliche Lohndifferenzierung. In: Lohnpolitik und Lohntechnik heute. Hrsg. von H.Bayer. Berlin 1962, S.163-178

Ders.: Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in Deutschland. In: Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA. Frankfurt/M. 1963a, S.239-265

Ders.: Das Arbeitsstudium und der Arbeitnehmer. In: Arbeitsstudium heute und morgen. Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof.Dr. E.Brämesfeld. Hrsg. vom Verband für Arbeitsstudien (REFA). Berlin, Köln, Frankfurt/M. 1963b, S.55-64

Ders.: Tarifpolitik und technischer Fortschritt in der Bundesrepublik. In: Automation, Risiko und Chance. Bd.II. Hrsg. von G.Friedrichs. Frankfurt/M. 1965, S.991-1015

Ders.: Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung. Grundlagen, Methoden und Anwendung in den Industrien der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl. Luxemburg 1967 (Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl. Hohe Behörde. Arbeitswirtschaftliche Studienreihe. Bd.III.)

Ders.: Die Gewerkschaft vor einer Herausforderung durch die Arbeitswissenschaft. In: Zeitschrift für Führungskräfte im Arbeitsstudium und im Industrial Engineering 4 (3-4/1969), S.169-188

Ders.: Entwicklung und Probleme des Arbeitsstudiums in der Bundesrepublik. Teil II. In: afa-Informationen 20 (1/1970), S.3-14

Ders.: Arbeitsbewertung als Instrument der Grundlohndifferenzierung - im Blickfeld der Wissenschaft. In: afa-Informationen 22 (5/1972), S.59-71

Ders.: Nationale und internationale Faktoren der Arbeitsbewertung. In: Fortschrittliche Betriebsführung (und Industrial Engineering) 24 (1/1975), S.19-24

Ders.: Tarifpolitische Perspektiven des technologischen Wandels. In: Strukturelle Arbeitslosigkeit durch technologischen Wandel? Referate, gehalten auf der Technologie-Tagung der IG Metall 24./25. Mai 1977 in Frankfurt/M. Hrsg. vom Vorstand der Industriegewerkschaft Metall. o.O. 1977, S.103-124

Pristl, F.: Arbeitsgestaltung - Arbeitsbewertung. Was kosten die Umgebungseinflüsse? In: Das Industrieblatt 63 (8/1963), S.547-548

- Projektgruppe Automation und Qualifikation: Automation in der BRD. Probleme der Produktivkraftentwicklung (II). 2., verb.Aufl. Berlin 1975 (Argument-Sonderband 7)
- Quasten, W.: Zulässigkeit und Unzulässigkeit von Betriebsvereinbarungen. Diss. Köln 1971
- Redaktionskollektiv Gewerkschaften: Zum Zusammenhang von Kapitalakkumulation, Veränderungen in den Formen der Profitproduktion und der Rolle neuerer Entlohnungsmethoden in der BRD (Teil II). In: Probleme des Klassenkampfes 2 (5/1972), S.125-196
- REFA, Verband für Arbeitsstudien e.V. (Hrsg.): Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung. München 1956
- Ders.: Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung. Das Refa-Buch. Bd.3. München 1965
- Ders.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums.
Teil 3: Kostenrechnung, Arbeitsgestaltung. 2.Aufl. München 1972
Teil 4: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München 1973
- Rehhahn, H.: Betrieblicher oder überbetrieblicher Tarifvertrag? In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 11 (1/1963a), S.7-15
- Ders.: Der inhaltsleere Arbeitsvertrag und die Betriebsnormen. In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 11 (8/1963b), S.238-244
- Ders.: Arbeitsorganisation und technischer Fortschritt. In: Automation, Risiko und Chance. Bd.II. Hrsg. von G.Friedrichs. Frankfurt/M. 1965, S.893-918
- Ders.: Personalplanung bei technischen Umstellungen. In: afa-Informationen 20 (4/1970), S.56-63
- Reuter, D.: Mitbestimmung des Betriebsrates - soziale Angelegenheiten. In: Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheidungen o.Jg. (1/1976), S.14-18
- Richardi, R.: Anmerkungen zum Beschluß des Bundesarbeitsgerichts vom 14.11.1974 zu BetrVG 1972 § 87 Abs.1 Eingangssatz, Nr.10 und 11, § 77 Abs.3. In: Arbeitsrechtliche Praxis. AP Nr.1 zu § 87 (1976), Bl.422-427
- Robak, B.: Industriezweigstruktur und übertarifliche Entlohnung. Zur Differenzierung von Tarif- und Effektivlöhnen in der westdeutschen Industrie. Berlin 1978 (Volkswirtschaftliche Schriften. H.271.)
- Rohmert, W., Rutenfranz, J.: Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn 1975 (Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen

Wandels in der Bundesrepublik Deutschland. Bd.7.)

- Rosenberger, P., Schoppe, R.: Arbeitseinsatz mit Hilfe der Arbeitswert- und arbeitsmedizinischen Analyse. In: Arbeitsschutz. Fachteil des Bundesarbeitsblattes für den technischen, medizinischen und sozialen Arbeitsschutz 17 (4/1966), S.109-116
- Rühl, G.: Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung. In: Industrial Engineering 3 (3/1973), S.147-197
- Ders.: Menschengerechte Arbeitsplätze durch soziotechnologische Systemgestaltung. In: W.Schlaffke, G.Rühl, R.Weil: Qualität des Lebens am Arbeitsplatz. Köln 1974, S.44-98
- Rumpff, K.: Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Entgeltfragen, insbesondere beim Leistungslohn, nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972. In: Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis 20 (3/1972), S.65-82
- Säcker, F.J.: Zur Interpretation der Öffnungsklausel des § 59 BetrVG. In: Recht der Arbeit 20 (10/1967), S.370-374
- Ders.: Gruppenautonomie und Übermachtskontrolle im Arbeitsrecht. Berlin 1972
- Salm, F.: Unsere tarifpolitischen Erfolge und Ziele. In: Der Gewerkschafter 8 (11/1960), S.26-28
- Schäfer, W.: Lohnpolitik und Lohntechnik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5 (9/1954), S.531-538
- Schaub, G.: Arbeitsrechts-Handbuch. Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis. 3., überarb. Aufl. München 1977
- Schleyer, H.M.: Möglichkeiten und Grenzen einer Humanisierung der Wirtschaft. In: Arbeitswelt menschlicher gestalten. Humanität und Rentabilität - ein Widerspruch? Hrsg. vom Bund Katholischer Unternehmer. Köln 1974
- Schmale, H., Tietze, B.: Stichwort 'Arbeitsanforderungen'. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. E.Gaugler. Stuttgart 1975, Sp.132-142
- Schmiede, R., Schudlich, E.: Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Frankfurt/M. 1976
- Schmolz, W., Gehrlein, W.: Arbeitswert, Leistungswert, Personalwert. Grundlage einer gerechten Entlohnung insbesondere der Angestellten. Stuttgart 1958 (Geschäftsführung und Erfolg.H.2.)
- Schoppe, R.: Die Arbeitsplatzbewertung und ihre betriebssozio-

- logischen und sozialpolitischen Möglichkeiten, insbesondere der Einsatz der Unfall- und Kriegsbeschädigten. In: Bundesarbeitsblatt 5 (1/1954), S.17-22
- Ders.: Die Rahmenarbeitsbeschreibung. In: Bundesarbeitsblatt 14 (1/1963), S.18-25
- Schultz, R.: Analyse neuerer Entwicklungen der betrieblichen Lohnpolitik. In: Betriebswirtschaft. Heft 5. 1972. Beilage des Betriebsberaters 27 (22/1972), S.78-88
- Schumann, M.: Bestandsaufnahme, Analyse und Entwicklungstrends im Produktionsbereich. In: Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe. Hrsg.v. H.O.Vetter. Frankfurt/M. 1974, S.41-55
- Schumm-Garling, U.: Neuer Leistungsdruck mit altem "Taylor". In: Der Gewerkschafter 23 (2/1975), S.18-19
- Schwarz, H.: Stichwort 'Stellenbeschreibung' (Arbeitsplatzbeschreibung). In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg.v. E.Gaugler. Stuttgart 1975a, Sp.1879-1887
- Ders.: Arbeitsplatzbeschreibungen. 6., erg.Aufl. Freiburg i. Br. 1975b
- Shibata, S.: Zur Theorie der Informationsrevolution. In: Marxismus Digest. Theoretische Beiträge aus marxistischen und antiimperialistischen Zeitschriften 6 (1/1975), S.99-120
- Siebert, G.: Betriebsverfassungsgesetz. Vollständiger Wortlaut - kommentiert für die Praxis. Frankfurt/M. 1972
- Siebert, G., Degen, B.: Betriebsverfassungsgesetz '72. 3., erw. Aufl. Frankfurt/M. 1975
- Söllner, A.: Einseitige Leistungsbestimmung im Arbeitsverhältnis. Wiesbaden 1966 (Akademie der Wissenschaften und der Literatur. Abhandlungen der geistes- und sozialwissenschaftlichen Klasse. Nr.1 Jg.1966)
- Sohn-Rethel, A.: Die ökonomische Doppelnatur des Spätkapitalismus. Darmstadt, Neuwied 1972
- "Der Spiegel". 12.Jg, Nr.40 vom 1.Okttober 1958
- Steiner, H.: Soziale Strukturveränderungen im modernen Kapitalismus. Zur Klassenanalyse der Angestellten in Westdeutschland. Berlin 1967
- Steinkühler, F.: Tarifpolitische Zielvorstellungen der IG Metall zu den Tarifvertragsentwürfen eines Lohnrahmentarifvertrages II in Südwürttemberg-Hohenzollern und der Besitzstandssicherung in Nordwürttemberg/Nordbaden. Referat. Funktionärskonferenz Reutlingen am 19. Oktober 1977 (hektographiert)

- Ders.: Warum dieser Tarifvertrag Wirklichkeit werden muß. In: Metall-Nachrichten. Nr.5 vom 24. Januar 1978, S.3
- Stephan, G.: Einleitung. In: Angestelltenbewußtsein. Ergebnisse einer Untersuchung. Schriftenreihe der Abteilung Angestellte des Bundesvorstandes des DGB. o.O. 1976, S.5-11
- Stiftung Mitbestimmung der Hans-Böckler-Gesellschaft zur Frage der Abgrenzungsmerkmale für die Bestimmung des Begriffs der leitenden Angestellten nach § 5 Abs.3 BetrVG. In: Recht der Arbeit 29 (2/1976), S.119-122
- Stork, E.: Die Verwendung der Ausgleichsabgabe. In: Der Arbeitgeber 29 (3/1977), S.88-90
- Tacke, B., Stephan, G.: Vorwort. In: F.Bieding u.a.: Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung für Angestellte. Köln 1971, o.S.
- Tarifvertrag zur Besitzstandssicherung für die Arbeiter und Angestellten der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden (Entwurf). Hrsg.: IG Metall Bezirksleitung Stuttgart. Stuttgart 16. Januar 1978
- Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung. In: Recht der Arbeit 31 (6/1978), S.384-386
- Tarifvertragsgesetz (TVG) in der Fassung vom 25. August 1969. In: Bundesgesetzblatt. Teil I. Nr.83 vom 27. August 1969, S.1323-1325
- Taschenbuch Mensch und Arbeit. Für Führungskräfte im Betrieb. Hrsg. vom Institut Mensch und Arbeit und vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW). 5. Aufl. München 1977
- Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München 1913
- Thiele, W.: Anmerkungen zu § 77 BetrVG 1972. In: Betriebsverfassungsgesetz. Gemeinschaftskommentar. Hrsg. von F.Fabricius, A.Kraft, W.Thiele u. G.Wiese. (Losebl.-Ausg.) Neuwied, Berlin 1975
- Tjaden-Steinhauer, M., Tjaden, K.H.: Zur Analyse der Sozialstruktur des deutschen Kapitalismus. In: Das Argument 61 12 (9-10/1970), S.645-664
- Ulich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: REFA-Nachrichten 25 (4/1972), S.265-275
- Ders.: Verbesserung der Arbeitssituation durch Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: Humanisierung des Arbeitslebens. Hrsg. vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. Frankfurt/M. 1973, S.31-41
- Ders.: Neue Formen der Arbeitsstrukturierung. In: Fortschritt-

liche Betriebsführung 23 (3/1974), S.187-196

- Ulich, E., Groskurth, P., Bruggemann, A.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Frankfurt/M. 1973
- Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V. (VMI): Unterricht über den abschließenden Stand der Tarifverhandlungen und über den Standpunkt des Verbandes der Metallindustrie Baden-Württemberg im Schlichtungsverfahren 1978. Stuttgart 1978 (hektographiert)
- Vilmar, F.: Soziotechnische Revolutionierung der Arbeitsorganisation. Theoretische Grundlage - praktische Methoden. In: F.Vilmar (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt. Reinbek 1973
- Vinck, F.: Vorwort. In: H.Pornschlegel: Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung. Grundlagen, Methoden und Anwendung in den Industrien der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl. Luxemburg 1967, S.9-10
- Vitt, W.: Humanisierung der Arbeit durch Mitbestimmung. In: Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe. Hrsg.v. H.O.Vetter. Frankfurt/M., Köln 1974, S.141-154
- Vogt, A.: Harmonisierung von Arbeitern und Angestellten durch vereinheitlichte Lohn- und Gehaltssysteme. In: Der Betrieb 28 (22/1975), S.1025-1030
- Wahsner, R.: Das Arbeitsrechtskartell - Die Restauration des kapitalistischen Arbeitsrechts nach 1945. In: Kritische Justiz 7 (4/1974), S.369-386
- Weber, R.: Schwerbehinderte. Schwerbehindertenrecht anpassen. In: Der Arbeitgeber 29 (3/1977), S.85-86
- Weinberg, N.: Automation und Tarifpolitik in den Vereinigten Staaten. In: Automation, Risiko und Chance. Bd.II. Hrsg. von G.Friedrichs. Frankfurt/M. 1965, S.955-990
- Weng, H.K.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in Deutschland. In: Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA. Frankfurt/M. 1963, S.194-215
- Whyte, W.F.: Lohn und Leistung. Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme. Köln, Opladen 1958
- Wibbe, J.: Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung. München 1953
- Ders.: Messen und Schätzen bei der Arbeitsbewertung. In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 18 (6/1964), S.114-119

- Ders.: Die Gewichtung der Merkmale bei der Arbeitsbewertung.
In: Arbeit und Leistung. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 19 (12/1965), S.19-226
- Ders.: Arbeitsbewertung. Entwicklung, Verfahren und Probleme.
3., erw. u. völlig neu bearb.Aufl. München 1966
- Ders.: Leistungsbeurteilung und Lohnfindung. München, Wien 1974
- Wiertz, B.: Stichwort 'Job-Enrichment'. In: Management-Enzyklopädie. Ergänzungsband. München 1973, S.393-398
- Wiese, G.: Soziale Angelegenheiten. Einführung vor §§ 87 ff. u. Anmerkungen zu § 87. In: Betriebsverfassungsgesetz. Gemeinschaftskommentar. Hrsg. von F.Fabrizius u.a. (Losebl.-Ausg.). Neuwied, Berlin 1975, S.1-117
- Wieser, G.: Das betriebliche "Röntgenbild". Vorteile analytischer Arbeitsbewertung außerhalb der Lohnfindung. In: Der Arbeitgeber 18 (18/1966), S.536-539
- Witte, E., Bronner, R.: Die Leitenden Angestellten. Eine empirische Untersuchung. München 1974
- Wunderlich, D.: Bessere Arbeitsgestaltung durch Tätigkeitswechsel - Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment. In: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb 25 (1/1973), S.5-7
- Zander, E.: Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb. In: Fortschrittliche Betriebsführung 13 (1/1964), S.19-24
- Ders.: Gehaltsfestsetzung in Wirtschaft und Verwaltung. Heidelberg 1965
- Ders.: Arbeitsbewertung bei fortschreitender Automation. In: Blick durch die Wirtschaft. 12. Jg., Nr.267 vom 17. November 1969a, S.3
- Ders.: Arbeitsbewertung. In: Der Arbeitgeber 21 (8/1969b), S.289-292
- Ders.: Arbeits- und Leistungsbewertung. Heidelberg 1970a
- Ders.: Arbeitsbewertung. Fernkursus. Hrsg. von der Akademie für Fernstudium. (Losebl.-Ausg.) Bad Harzburg 1970b
- Ders.: Gemeinsame Bewertung von Arbeiter- und Angestellten-tätigkeiten. In: afa-Informationen 21 (8/1971), S.119-128
- Ders.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung. 3., Neubearb. u. wesentlich erw. Aufl. Heidelberg 1972
- Ders.: Arbeiter = Angestellte. Freiburg 1974
- Zepter, G.: Finden Tarifpartner und Gesetzgebung neue Wege? In: Junge Wirtschaft 6 (9/1958), S.393

Zinn, K.G.: Arbeitswerttheorie. Zum heutigen Verständnis der positiven Wirtschaftstheorie von Karl Marx. Herne, Berlin 1972

Zwischenbereich über die Angestelltenaktion des DGB (Stand März 1978). Hrsg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund. o.O. 1978

NACHTRAG

Bramesfeld, E.: Einförmige Arbeit und Monotoniewirkung. In: REFA-Nachrichten 5(1/1952), S.6-10

"Handelsblatt", 23.Jg., Nr.97 v. 20.5.1968

Tacke, B., Stephan, G.: Vorwort. In: F.Bieding u. F.Wendler: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten. Methoden, Probleme, Meinungen. 2.Aufl. Köln 1971, S.5

Lebenslauf

Am 17. August 1949 wurde ich als Sohn des Arbeiters Gerhard Schneider und seiner Ehefrau Hilde, geb. Höfer in Daaden geboren.

Von 1956 bis 1964 besuchte ich die Volksschule in Langenbach (Oberwesterwaldkreis). Nach dem Volksschulabschluß begann ich eine Lehre als Jungwerker bei der Deutschen Bundesbahn.

Auf Vorschlag eines Berufsschullehrers besuchte ich ab 1965 das Ev.Aufbaugymnasium in Herchen an der Sieg.

Am 12.6.1971 legte ich dort die Reifeprüfung ab. Vom Wintersemester 1971/72 an studierte ich zunächst ev. Theologie und ab Sommersemester 1972 zusätzlich Politikwissenschaft mit dem dazugehörigen Nebenfach Soziologie und den weiteren Nebenfächern Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und Philosophie.

Im Sommersemester 1975 wechselte ich endgültig von Politikwissenschaft zu Soziologie als Hauptfach.

Während des gesamten Studiums war ich an der Philipps-Universität in Marburg immatrikuliert.

Mit der Arbeit an meiner zunächst als Diplomarbeit konzipierten Dissertation begann ich unter Betreuung von Prof.Dr.

W.Wyniger im Jahre 1977.







